

**PLAN DE MERCADEO PARA QUE LA EMPRESA SERRECOL S.A.S PUEDA
INCURSIONAR EN EL MERCADO DE AIRES ACONDICIONADOS CENTRALES**

CESAR AUGUSTO QUINTERO PUENTES

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2011**

**PLAN DE MERCADEO PARA QUE LA EMPRESA SERRECOL S.A.S PUEDA
INCURSIONAR EN EL MERCADO DE AIRES ACONDICIONADOS CENTRALES**

CESAR AUGUSTO QUINTERO PUENTES

**Pasantía Institucional Para Optar al título de
Profesional En Mercadeo y Negocios internacionales**

**Director
ORIETHA EVA RODRÍGUEZ
Administrador De Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2011**

Nota de aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

JORGE ADAM

Jurado

JUAN MARTÍN RAMÍREZ

Jurado

Santiago de Cali, Julio 05 de 2011

Este trabajo está dedicado a mis padres de familia que depositaron su confianza en mí; a mis hermanos Javier Andrés y María Claudia, y mi novia. Quienes son mi bastión y fortaleza.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y al Señor por cuidarme y brindarme el estudio profesional. A mi papa y mama por haber confiado en mí, brindándome su apoyo incondicional en momentos difíciles de mi carrera; a mis hermanos y mi novia donde sus consejos me llenaron de energía para concluir el ciclo como profesional.

A mis profesores que moldearon a lo largo de la carrera mis conocimientos adquiridos y mi ética como profesional. A mis amigos(as) y a todos los que en estos 5 años compartieron las alegrías y tristezas, las interminables horas de estudio en la universidad y por fuera de ella, las angustias pre y pos parcial, la farra y la parranda. Fueron 5 años inolvidables los cuales tengo solo recuerdos de agradecimiento y alegría.

A mi familia, que en ciertos momentos me tendieron la mano cuando lo necesite, me brindaron ánimo y me alentaron a seguir adelante y a forjar mi camino como profesional.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. MARCOS DE REFERENCIA	21
4.1 MARCO TEÓRICO	21
4.2 MARCO CONCEPTUAL	22
4.3 MARCO CONTEXTUAL	24
4.4 MARCO LEGAL	26
5. METODOLOGÍA	29
5.1 ENFOQUE O NIVEL INVESTIGATIVO	29
5.2 INSTRUMENTOS	29
5.3 RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES	29
6. INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA	32

6.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS	32
6.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	33
6.3 RESEÑA HISTÓRICA	33
7. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA	34
7.1 TAMAÑO DE LA CATEGORÍA	34
7.2 COMPETENCIA	34
7.3 CRECIMIENTO DE LA CATEGORÍA	35
7.4 SITUACIÓN CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	36
7.5 CICLOS DE VENTAS Y ESTACIONALIDAD	37
7.6 RENTABILIDAD DEL MERCADO	37
7.7 CAPACIDAD DE LA CATEGORÍA	38
8. FACTORES DE LA CATEGORÍA	40
8.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	40
8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	40
8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	41
8.4 PRESIÓN DE LOS SUSTITUTOS	42
8.5 RIVALIDAD DE LA CATEGORÍA	43
9. FACTORES DEL MEDIO COMPETITIVO	45
9.1 AMBIENTAL	45
9.2 TECNOLÓGICO	45
9.3 ECONÓMICO	46

9.4 POLÍTICO/LEGAL	49
10. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES	54
10.1 PRINCIPALES COMPETIDORES	54
10.2 COMPAÑÍA	58
10.2.1 evaluación de desempeño	58
10.2.2 portafolio de productos	61
10.3 VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE RECURSOS	63
11. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	65
11.1 QUIENES SON LOS CLIENTES	65
11.2 QUE COMPRAN Y COMO USAN EL PRODUCTO	65
11.3 DONDE COMPRAN	66
11.4 CUANDO Y COMO SELECCIONAN	67
11.5 PREFERENCIAS DEL PRODUCTO	68
11.6 COMO RESPONDEN A LOS PROGRAMAS DE MARKETING	68
11.7 VALOR DE MERCADO A LARGO PLAZO	69
11.8 SEGMENTACIÓN	70
12. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN	71
12.1 POTENCIAL DE MERCADO	72
12.2 MERCADO OBJETIVO PERSONAS NATURALES	72
12.3 MERCADO OBJETIVO PERSONAS JURÍDICAS	76
12.4 NUEVO MERCADO SECTOR VIVIENDA	77

13. ANÁLISIS SITUACIONAL	81
13.1 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	81
13.2 MATRIZ EVALUACIÓN EXTERNA (MEFE)	81
13.3 MATRIZ EVALUACIÓN INTERNA (MEFI)	82
13.4 MATRIZ DOFA	83
13.5 MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA	85
14. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MARKETING	86
14.1 OBJETIVOS DE VENTAS	86
14.2 ESTRATEGIAS DE VENTAS	86
14.2.1 posicionamiento	87
14.3 OBJETIVO DE PRODUCTO	87
14.4 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	87
14.4.2 Nuevos productos	88
14.4.3 propuesta de valor	88
14.4.4 Posicionamiento del producto	88
14.5 OBJETIVOS DE PROMOCIÓN	88
14.6 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	88
14.6.1 programas de soporte al marketing	89
14.7 OBJETIVOS DE DISTRIBUCIÓN	90
14.8 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	90
14.9 OBJETIVO DE PRECIOS	91

14.10 ESTRATEGIA DE PRECIO	91
15. GESTIÓN DEL PLAN	93
16. PRESUPUESTO DE VENTAS	95
17. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DEL PLAN	96
17.1 PRESUPUESTO DEL PLAN	96
17.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	96
18. INDICADORES DE GESTIÓN	97
19. CONCLUSIONES	99
20. RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Datos poblacionales. Fuente Cali en cifras 2010	36
Tabla 2. Estado de resultados LG 2008	38
Tabla 3 Rentabilidad Serrecol S.A.S en el año 2010	39
Tabla 4. Producto interno bruto per cápita. Fuente indexmundi	48
Tabla 5. Tasa de inflación en Cali y Colombia. Fuente Cali En cifras 2010	49
Tabla 6. Legislación nacional relacionada con la protección de la capa de ozono. Fuente DIAN	50
Tabla 7. Permisos para importación y exportación de SAO, productos y equipos con SAO. Fuente DIAN	52
Tabla 8. Equipos y productos importados que contengan SAO. Fuente DIAN	53
Tabla 9.valor del mercado a largo plazo. Producción propia	70
Tabla 10 Comuna 2	73
Tabla 11 Comuna 17	74
Tabla 12 Comuna 19	75
Tabla 13 Comuna 22	77
Tabla 14 unidades económicas por sector	77
Tabla 15 Porcentaje de unidades económicas y personal ocupado, por tamaño de empresa, en Cali	78

Tabla 16. Matriz DOFA. Producción propia	85
Tabla 17. Presupuesto de ventas. Producción Propia	96
Tabla 18. Presupuesto del plan. Producción propia	97
Tabla 24. Cronograma de actividades. Producción propia	97

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Importaciones colombianas. Fuente ministerio de comercio, industria y turismo	37
Gráfica 2.Producto ventilador y aire acondicionado	43
Gráfica 3. Motivos de compra ventilador	44
Gráfica 4. PIB Per Cápita Colombia. Fuente indexmundi	48
Gráfica 5. Valoración IPC total Cali y Colombia. Fuente Cali en cifras 201	49
Gráfica 6 Área aprobada según destino en Cali	79
Gráfica 7. Metros cuadrados aprobados en los últimos doce meses. Santiago de Cali Junio 1990 – Junio 2010	80
Grafica 8. Oferta disponible Cali 2007 -2010	81
Grafica 9. Ventas en Santiago de Cali	81

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de atributos de producto	53
Cuadro 2. Evaluación de desempeño	57
Cuadro 3. Matriz MEFE. Producción propia	80
Cuadro 4. Matriz MEFI. Producción propia	81
Cuadro 5. Gestión del plan. Producción propia	92

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan de mercadeo para que la empresa Serrecol S.A.S pueda incursionar en el mercado de aires acondicionados centrales. Actualmente el mercado de aires acondicionados en la ciudad de Santiago de Cali está en alza lo que ha conllevado a que en el mercado abunden los competidores; Existen más de 51 empresas que prestan los servicios de instalación, reparación y mantenimiento de equipos refrigerantes, sin embargo son sólo seis empresas las que están respaldadas como distribuidores autorizados de las distintas marcas existentes en el mercado. Esta es la razón principal por la cual la empresa busca incursionar en un mercado en el cual sea el único competidor o hayan muy pocos.

Para la consecución del plan de mercadeo se plantea que la empresa incursione en un mercado en el cual esta ha estado en alza a través de los años: el sector vivienda.

Para la viabilidad del proyecto se realizaron dos investigaciones de mercado.

Una investigación fue para las constructoras, esto se hizo con el fin de evaluar la respuesta de los potenciales adquirentes al servicio de venta y mantenimiento de aires acondicionados centrales.

La segunda investigación fue para los fabricantes de los equipos de refrigeración más representativos del mercado, esto se hizo con el objetivo de conocer todo lo concerniente a la categoría de aires acondicionados.

Con el resultado de las investigaciones se puede apreciar que existe un nuevo mercado al cual la empresa Serrecol S.A.S puede incursionar sin barreras de entrada y sin competidores que ataquen el mercado del sector vivienda para los estratos 5 y 6.

La empresa planea vender en el primer año un mínimo de 10 equipos MPS con dos manejadoras en cada proyecto en construcción; esto representaría para la empresa ingresos por ventas de \$675.000.000.

El plan de mercadeo para la empresa de servicios de refrigeración en Colombia, Serrecol S.A.S, contiene un análisis interno y externo de la compañía.

Las principales fortalezas de la empresa son:

Precio

Un máximo de seis horas en atender el servicio pos venta.

La principal amenaza es:

Alta rivalidad. La rivalidad se ve representada en las más de 50 empresas que prestan el servicio de venta, instalación, reparación y mantenimiento en la ciudad de Cali. En el mercado del sector vivienda no existe ninguna empresa que ataque este mercado.

Las principales oportunidades son:

Enfermedades respiratorias a causa de los cambios en el clima generador por el invierno.

Crecimiento del sector vivienda en Cali.

Las principales debilidades son:

Tecnología

Publicidad

De los análisis se obtuvieron las matrices DOFA, matriz de evaluación interna (MEFI) y la matriz de la evaluación externa (MEFE).

Con base a esto se desarrollaron estrategias y tácticas efectivas para la mezcla de marketing.

Ventas: realizar entrevistas fomentando los beneficios de la empresa

Producto: dar a conocer a las constructoras la integridad del servicio en instalación y mantenimiento de los equipos.

Distribución: localización del territorio de ventas.

Precio: Utilizar un precio por debajo de la competencia.

Promoción: Designar descuentos y garantías por compras.

Por último, el costo para la implementación del plan de mercadeo es de \$24.044.500

Al termino de este trabajo y haber realizado las investigaciones con éxito, se llegó a la conclusión de que las constructoras El Castillo, Limonar, Alfaguara, Cuzesar, Bariloche S.A y Marval S.A. están dispuestas a realizar negociaciones directas con la empresa Serrecol para el bienestar y confort de sus clientes.

INTRODUCCIÓN

El mercado de los aires acondicionados en Colombia ha ido creciendo a través de los años, la apertura económica y el valor a la baja del dólar han sido un factor determinante.

Dentro del mercado existen más de cincuenta empresas que venden equipos refrigerantes, pero sólo son seis las que son distribuidores autorizados de las marcas más representativas en el mercado.

Los usuarios de los equipos de refrigeración son las personas naturales y las personas jurídicas de la ciudad de Cali y los municipios a su alrededor.

El plan de mercadeo es una herramienta que permite realizar un análisis de la situación actual de la empresa Serrecol S.A.S. Para lograr obtener resultados en un determinado tiempo, se desarrollaran estrategias que logren alcanzar los objetivos propuestos enmarcados en un mercado que ha estado en crecimiento a lo largo de los años y al cual ingresará la empresa como único competidor, el sector vivienda.

El plan de mercadeo para la empresa Serrecol S.A.S se desarrollara principalmente en siete apartados, en un primer apartado se describe la fase conceptual de la investigación de mercados para las constructoras y los fabricantes de los equipos de refrigeración industrial y comercial. En el segundo apartado se describe la información general de la empresa. El tercer apartado comprende el análisis interno y externo de la empresa. El cuarto apartado comprende la formulación de estrategias, la gestión del plan o el proceso de ejecución de las estrategias; el quinto apartado comprende el presupuesto del plan de mercadeo y el cronograma de actividades; en el sexto apartado se expondrán las conclusiones generales del plan de mercadeo para la empresa Serrecol S.A.S y finalmente en el séptimo apartado se exponen las recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la fundación de la empresa el mercado objetivo ha estado dirigido exclusivamente al sector empresarial, dejando a un lado otros sectores de la economía. A mediados del año 2009 las ventas han ido disminuyendo y este sector cada vez más ha ido incrementando la entrada de nuevos competidores a este mercado, el cual es regido por el precio de los oferentes.

El mercado actual de la empresa es muy competido, por esta razón se busca un nuevo mercado en donde le represente utilidades superiores a las actuales.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es posible ofrecer un servicio completo de refrigeración y confort en un nuevo nicho de mercado?

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Elaborar un plan de mercadeo para que la empresa Serrecol S.A.S incursione en el mercado de aires acondicionados centrales en la ciudad de Cali en el cuarto trimestre del año 2011.

2.2 ESPECÍFICOS

Elaborar un análisis interno y externo de la empresa Serrecol S.A.S.

Elaborar un diagnóstico del mercado de aire acondicionado.

Elaborar una investigación de mercado para poder diferenciar y posicionar la empresa Serrecol S.A.S.

Elaborar las estrategias de mercado para diferenciar y posicionar la empresa Serrecol S.A.S.

Elaborar indicadores de gestión y control del plan de mercadeo

3. JUSTIFICACIÓN

El plan de marketing surge de la necesidad y problemática que la empresa comercializadora de aires acondicionados Serrecol S.A.S ha sufrido durante los últimos 2 años en la disminución continua de las ventas y mantenimiento de los equipos refrigerantes. Es necesaria la revisión del panorama general de la empresa, de la competencia y del mercado para poder tomar decisiones y determinar que causas y que correctivos que se pueden tomar para aminorar los efectos.

Es necesario plantear el esquema de trabajo para el desarrollo de las estrategias a partir de la información suministrada por parte de los estudios desarrollados durante el plan de Mercadeo, a través de las conclusiones y estrategias que arroje el estudio se podrá tomar decisiones con cifras exactas que sustenten el comportamiento del mercado y las acciones que se deben implementar para incursionar en un nuevo mercado.

El mercado es cambiante por la misma necesidad y especialización de los clientes, esto exige una continua transformación en los procesos y en los niveles de comunicación, el saber informar a los clientes externos de manera puntual los aspectos que hacen diferente el servicio de las demás comercializadoras. Los clientes esperan más del servicio pos venta actual, la empresa debe tener claramente identificado los puntos diferenciadores que contribuyen en las herramientas de mercadeo para vender el servicio; la información que se suministre del mercado y sus expectativas debe ayudar al mejoramiento continuo de la empresa para así ofrecer más que una comercializadora de aires acondicionados.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Se tomará como texto guía los siguientes libros:

- VALIÑAS, Ricardo. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia: Un enfoque Latinoamericano. 3 ed. Donde el autor expresa que para poder realizar el plan de mercadeo es necesario hacer una evaluación del negocio para así tomar decisiones. Lo primero que debe hacerse al realizar un plan de mercadeo es establecer los objetivos de ventas. Es establecimiento de los objetivos de ventas es indispensable porque da una orientación general al plan de mercadeo. Todo lo que después se incluye en el tiene por objeto realizar los objetivos: calcular el mercado meta y establecer los objetivos de mercadotecnia, determinar el presupuesto de publicidad y promoción, escoger el número y las clases de tiendas y canales de distribución que se utilizaran.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. 10 ed. 2004. El marketing, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para los clientes constituye el corazón del pensamiento y la práctica del marketing moderno. El marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos.
- Orville C. Walker, Jr., HarperBoyd, Jr., John Mullins Jean-Claude Larréché. En su libro “Marketing Estratégico” enseña las diferentes etapas o módulos, para la realización de un plan de mercadeo estratégico, y que lo define como: “El plan de mercadeo estratégico se basa en la búsqueda de decisiones estratégicas que permitan crear diferenciación en los productos con respecto a la competencia, para de esta forma poder atraer nuevos clientes y conquistar nuevos mercados”.
- Se retoma la estrategia competitiva, que define el autor Porter Michael (1982) “estrategia competitiva” la cual enfoca el producto y las unidades de negocio en ventajas competitivas sostenibles. Para Porter, la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para esta investigación se tomaran los siguientes conceptos:

“El marketing estratégico implica una reflexión sobre la situación actual de los productos de la empresa y un análisis y comprensión de las necesidades del mercado con el objetivo de detectar amenazas y oportunidades que, combinadas con los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, permitan definir una ventaja competitiva”¹

“Mercadotecnia” de Philip Kotler y Gary Armstrong que plantean que el sistema mercadotécnico implica tener una absoluta dedicación a pulsar, servir y satisfacer las necesidades de los clientes mediante un adecuado conocimiento de los mercados, al tiempo que motivan a los miembros de la organización para que produzcan alta calidad y gran valor para sus clientes, definen la mercadotecnia como un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.

La mercadotecnia busca identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. Para definir las necesidades de los clientes, instrumentar las estrategias de mercados y los programas encaminados a satisfacer esas necesidades, los directivos de mercadotecnia requieren información acerca de sus clientes, sus competidores y otras fuerzas del mercado. En virtud de que los consumidores se vuelven más sofisticados, los directivos de mercadotecnia requieren mejor información acerca de cómo responden a los productos y ofertas del mercado. Como la competencia se ha vuelto más intensa, los directivos necesitan información oportuna de la efectividad de sus instrumentos de mercadotecnia, considerando que el entorno cambia con rapidez.

“Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia” de Roman G. Hiebing, Jr. Y Scout W. Cooper este texto se eligió debido a que explica de manera clara, simple y práctica cómo preparar un plan de mercadotecnia de forma disciplinada y completa; contiene herramientas muy útiles de planeación e investigación y define la mercadotecnia como el proceso de determinar el mercado meta del producto, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia.

¹ PUBLICACIONES VERTICE. Dirección de marketing. Malaga: editorial vértice, 2008. P. 30.

Estrategia: Es un conjunto de decisiones preparadas de antemano para dar respuesta a las amenazas y oportunidades externas, así como a las fortalezas y debilidades internas de la compañía².

Factores del entorno: se delimitan como factores del entorno aquellos de índole política, económica, social, tecnológica. Se denominan del entorno por ser éstos externos a la empresa.

Macro entorno: son aquellas fuerzas mayores de la sociedad que afectan, tales como: económico, social, cultural, tecnológico, político, demográfico³.

Micro entorno: son aquellas fuerzas que afectan la capacidad de servicio al cliente, como: los proveedores, competencia, público, etc.⁴

Plan de acción: es la ejecución de las actividades por cada uno de los responsables, con el tiempo y costo respectivo.⁵

Matriz DOFA: método que permite el análisis del entorno interno y externo de la empresa.⁶

Investigación y análisis: son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.⁷

Mezcla de mercadeo: El conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta⁸.

Precio: es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios.

Distribución: el proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, Internet entre otros.

Ciclo de Vida: es el proceso de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.

² AGUEDA, Esteban. et al. Principios de marketing. 3 ed. Madrid: ESIC editorial, 2008. P. 29.

³ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. 8 ed. México: PEARSON EDUCACION, 2001. P. 68

⁴ Ibid., p. 12.

⁵ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 6 ed. México: PEARSON EDUCACION, 2003, p. 69.

⁶ Ibid., p. 12.

⁷ Ibid., p. 12.

⁸ Ibid., p. 12.

Mezcla promocional: todas las herramientas disponibles para el proceso de comunicación.⁹

Táctica: Es un medio por el cual se realiza una estrategia. La táctica es un curso de acción más específico y pormenorizado que la estrategia.¹⁰

Revisión del negocio: para poder poner en orden las variables de mercadeo hay que tener claro el concepto de negocio y las características de los productos o servicios que se tienen en el contexto de la competencia.

Revisión del mercado: es fundamental conocer el tamaño del mercado objetivo, su estructura, competidores, estacionalidades, necesidades no satisfechas hará que los esfuerzos comerciales se orienten en forma adecuada.

Objetivo: describe lo que debe alcanzarse a fin de cumplir con las metas de ventas.

Determinación mercado meta: es el proceso de evaluar que tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger los segmentos en los que ingresara.

Cliente: Individuo y organización que toma una decisión de compra.

Conceptos que se manejan en la refrigeración

Unidad BTU: Es la capacidad de refrigeración que tiene un equipo.

Manejadora: es un aparato de acondicionamiento de aire que se ocupa de mantener caudales de aire sometidos a un régimen de temperatura pre establecida.

Mando: corriente mínima, manejadora en condensador.

Caudal de aire: fuerza del aire

Chiler: equipos condensados por agua

Monofásico: 220v, dos líneas

Trifásico: 320v, corriente

4.3 MARCO CONTEXTUAL

⁹Ibid., p. 12.

¹⁰STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. 10 ed. México: McGraw-Hill, 1996. P.77

La empresa Serrecol S.A.S se encuentra ubicada en la CI 8ª # 38-68, en la comuna 19. La comuna 19 está localizada al Sur Occidente de la ciudad y conforma un área pericentral intermedia entre el centro y el sur de la ciudad, es decir, entre la Comuna 3 y la Comuna 17. La Comuna 19 es una comuna prestadora de servicios para los habitantes de la ciudad de Cali y la región que la circunda. Su localización intermedia entre el centro principal de la ciudad y el extremo sur de la ciudad le da una posición estratégica, principalmente debido a las potencialidades y tendencias de urbanización que tiene su comuna vecina, la comuna 17.

Esta localización ha generado en esta comuna una intensa transformación en los usos del suelo, propiciando una especialización en actividades institucionales como salud, educación, recreación, deportes, etc. En efecto, en la Comuna 19 se localizan los principales escenarios deportivos de la ciudad y la infraestructura para la realización de eventos masivos como conciertos, ferias artesanales, competencias deportivas, corridas de toros y la Feria de Cali.

También la comuna es espacio de actividades comerciales y de servicios entre las cuales se encuentran entidades prestadoras de servicios bancarios y educativos. Así se han conformado en la Comuna zonas mixtas residenciales, especialmente a lo largo de los ejes viales contiguos al centro de la ciudad y en torno a la Galería la Alameda.

Su vocación de comuna prestadora de servicios ha influido en su deterioro ambiental, principalmente por la ocupación indiscriminada del espacio público en andenes, parques y zonas verdes en general. Así por ejemplo, aunque esta comuna presenta los índices más altos de zonas verdes por habitante, sus zonas verdes están siendo afectadas por las dinámicas urbanizadoras de la ciudad.

La comuna 19 es uno de los sectores más importantes de la ciudad y está prácticamente consolidada. Su proceso de urbanización ha estado regido por los patrones y las normas establecidas por el municipio, lo que ha permitido un desarrollo en buenas condiciones urbanísticas y un dinámico proceso de transformación.

Se exceptúan de esta situación algunos barrios y sectores localizados en las laderas como Bellavista, El Mortiñal, sector Cañaveralejo Sur, La Sirena, Sector La Luisa-Bella Suiza y el asentamiento anexo al Bosque Municipal. Estos sectores se han desarrollado por procesos de invasión o por urbanizaciones piratas que no han llevado a cabo las obras urbanísticas y de cesión establecidas, razón por la cual, se definen como asentamientos subnormales.

Bellavista y Mortiñal debido a su antigüedad, cuentan con la dotación de servicios públicos y la pavimentación de sus vías, mejorando sustancialmente la calidad de

vida de sus habitantes. Además, el desarrollo de viviendas de estratos altos en estos sectores ha influido en la valorización de sus predios.¹¹

4.4 MARCO LEGAL

La empresa Serrecol S.A.S se matriculó en el registro mercantil bajo el número 794373-16 desde el 23 de Junio de 2006. Certifica: que por documento privado del 01 de Junio de 2010 de Cali, inscrita en la cámara de comercio el 22 de Junio de 2010 bajo el número 7388 del libro IX, se constituyó la sociedad denominada Servicio de Refrigeración de Colombia – Serrecol S.A.S, ubicado en la Cl. 31 Nro. 9c-26 de Cali. Certifica: la sociedad tendrá como principales objetivos las siguientes actividades: A. prestar el servicio de reparación y mantenimiento de electrodomésticos y gasodomésticos. B. adquirir, recibir, conservar, alquilar, grabar o enajenar toda clase de bienes muebles o inmuebles que sean necesarios para el logro de sus objetivos. C. representar asistir todos los convenios con firmas productoras de electrodomésticos y gasodomésticos. D. almacenar, representar y distribuir mercancías de firmas nacionales y/o extranjeras. E. prestar el servicio de reparación y mantenimiento de todo tipo de máquinas y aparatos eléctricos, electrónicos, mecánicos y de tecnologías a fines, destinados al hogar, la industria, el comercio y oficinas.

Representante legal: Álvaro Enrique Santamaría Lastra

Capital autorizado: \$6.000.000

Número de acciones: 120

Valor nominal: \$50.000

Capital pagado: \$6.000.000

La empresa Serrecol S.A.S se creó a partir de la ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas. Los artículos que respaldan la ley 1258 son los siguientes:

Capítulo 1. Disposiciones generales

ARTÍCULO 1. CONSTITUCIÓN. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

¹¹ <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna19.htm>

ARTÍCULO 2. PERSONALIDAD JURÍDICA. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

ARTÍCULO 3. NATURALEZA. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

ARTÍCULO 4. IMPOSIBILIDAD DE NEGOCIAR VALORES EN EL MERCADO PÚBLICO. Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

Capítulo 2. Constitución y prueba de la sociedad.

ARTÍCULO 5. CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN. La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

PARÁGRAFO 1. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

PARÁGRAFO 2. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

ARTÍCULO 7. SOCIEDAD DE HECHO. Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

ARTÍCULO 8. PRUEBA DE EXISTENCIA DE LA SOCIEDAD. La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

Por otro lado, Colombia es parte del "Protocolo de Montreal, relativo a las sustancias agotadoras de la capa de Ozono". Para la implementación de los acuerdos y compromisos establecidos en este Protocolo, el Gobierno Nacional, ha constituido la Unidad Técnica Ozono (UTO).

La UTO ha generado una serie de acciones orientadas a la eliminación paulatina del consumo de las sustancias agotadoras de la capa de ozono (SAO), utilizadas en diferentes industrias del país.

5. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo correlacionar explicativa, ya que permitirá establecer las causas que originan la disminución en las ventas y así diversificar el mercado, con la obtención de los datos y la sistematización de estos se pretende que la investigación de mercadeo sea continua y esquematizada, dando así cuenta de los resultados obtenidos durante el proceso de investigativo y de implementación.

5.1 ENFOQUE O NIVEL INVESTIGATIVO

La disminución en las ventas durante el último año es el objeto principal de estudio en esta investigación, el análisis de los factores y comportamientos del mercado, la obtención de información global y central de la investigación servirán de herramientas para plantear así las estrategias de mercadeo que logren implementarse para diversificar el mercado durante el año 2012.

5.2 INSTRUMENTOS

Fuentes primarias:

Se realizarán entrevistas con los fabricantes de aires acondicionados, para conocer todo lo concerniente a la categoría de aires acondicionados.

Se realizarán entrevistas con las constructoras, para evaluar la respuesta de los potenciales adquirentes al servicio de venta y mantenimiento de aires acondicionados centrales.

Fuentes Secundarias:

se utilizará información en donde se habla del desarrollo del plan de mercadeo y de los esquemas que se deben romper para enfrentar mercados nuevos y la adaptación del cambio que se requiere para competir, periódicos y páginas de internet que dan cuenta sobre la situación actual de Santiago de Cali.

5.3 RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS

Entrevistas con las constructoras

La investigación de mercados realizada a los directivos de las constructoras de la ciudad de Cali tuvo como objetivo general evaluar la respuesta de los potenciales adquirentes al servicio de venta y mantenimiento de aires acondicionados.

Las entrevistas abiertas se realizaron en diez (10) constructoras las cuales atendían a los clientes de los estratos 5 y 6, estas constructoras son: Constructora

- Alpes S.A
- Constructora el Castillo
- Cuzesar
- Jaramillo Mora S.A
- Consorcio Moreno Tafurt S.A
- Constructora Alfaguara
- Marval S.A
- Constructora Limonar
- Buenavista Constructora y promotora
- Bariloche S.A

Al finalizar la investigación se concluyó lo siguiente:

- La competencia de Serrecol no brinda un servicio completo en la instalación y mantenimiento de aires acondicionados para el sector vivienda en la ciudad de Cali y sus alrededores.
- En las salas de ventas de las constructoras no es posible ofrecer un servicio distinto del que se ofrece, cualquier empresa que quiera vender sus productos o servicios a los clientes de las constructoras deberán negociar directamente con la empresa o dado el caso, deberán crear programas de comunicación para la venta directa entre la empresa de productos o servicios y el cliente ya radicado en la vivienda.
- Las constructoras no tienen barreras de entradas para realizar negocios.
- Seis (6) constructoras están dispuestas a realizar negocios con Serrecol S.A.S y cuatro (4) constructoras podrían estar dispuestos a vender aires acondicionados como una estrategia de promoción para los clientes.
- Una (1) de cada diez (10) personas está interesada en adquirir un aire acondicionado para contrarrestar los efectos del fenómeno del niño causados en el verano.
- El sector vivienda está en crecimiento.

Entrevistas con los fabricantes de aires acondicionados

La investigación de mercados en Cali para los fabricantes de aires acondicionados tuvo como objetivo general conocer todo lo concerniente a la categoría de aires acondicionados.

Se pudo establecer una entrevista abierta con la empresa LG y Refrinorte, las marcas que manejan estas empresas son las que mayor participación en el mercado tienen. Por un lado está la marca LG, reconocida en el mercado por su calidad, por otro lado la empresa Refrinorte maneja las marcas confort fresh, paramo y lenex.

Al finalizar la entrevista se concluyó lo siguiente:

- La rentabilidad que deja el mercado de aires acondicionados es muy buena.
- La diversidad en las líneas de producto han permitido que la escogencia de un producto de refrigeración sea exhaustiva y que cumpla con los más altos estándares para el cliente.
- Los equipos refrigerantes han disminuido de precio a lo largo de los años.
- La empresa LG tiene una participación en el mercado para la ciudad de Cali del 60%

6. INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA

6.1 MISIÓN

Serrecol S.A.S es una empresa dedicada a ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales en sistema de Aire Acondicionado, Refrigeración para el hogar, la industria, el comercio, calefacción y Ventilación Mecánica. Ofrecemos nuestro acompañamiento desde la planeación de Ingeniería hasta la instalación y mantenimiento preventivo de los equipos. Somos líderes en servicio postventa.

Comprometidos con ofrecer personal especializado en cada área con el fin de garantizar nuestros Servicios y Productos aplicando siempre nuestros valores éticos y profesionales, principios que fundamentan nuestro crecimiento y desarrollo organizacional. Procurando generar valor agregado y protegiendo la inversión de nuestros clientes.

VISIÓN

En el año 2015 Serrecol S.A.S estará posicionada como una de las empresas de Refrigeración Industrial, comercial y residencial más reconocidas a nivel departamental y nacional ofreciendo nuestro profesionalismo, calidad en el servicio, compromiso de nuestro Talento Humano y los valores que nos abanderan y que asumimos en cada uno de nuestros proyectos. Todo esto apoyado en el uso de tecnología de punta y aplicación de normas y estándares establecidos en los principios de Refrigeración y obras civiles.

VALORES DE LA EMPRESA

Servicio: ofrecer el servicio al cliente empleando los valores humanos tales como la honestidad, la puntualidad, la responsabilidad y el respeto.

Calidad: Ofrecer productos de alta calidad.

Cumplimiento: Ofrecer a cabalidad y sin restricciones el cumplimiento en el trabajo realizado.

POLÍTICAS DE INTEGRIDAD

Empleo: el personal técnico será contratado por su experiencia, por su conocimiento en el equipo refrigerante y por el trato al cliente.

Contrato: el personal técnico será contratado como contratista.

Servicio: prestar el servicio total al cliente, desde la distribución del equipo hasta la instalación y el mantenimiento de este.

Prestar el servicio post venta más rápido y efectivo para el cliente.

Calidad: permanecer con la capacitación continua del personal técnico tanto en el servicio al cliente como en el mantenimiento de aires acondicionados.

Cumplimiento: cumplimiento a cabalidad de la garantía expedida por la empresa y en el cumplimiento del servicio de instalación y mantenimiento del equipo.

6.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Prestar el servicio de instalación, reparación y mantenimiento de todo tipo de máquinas y aparatos eléctricos, electrónicos, mecánicos y de tecnologías a fines, destinados al hogar, la industria, el comercio y oficinas.

6.3 RESEÑA HISTÓRICA

En mayo de 2008 Álvaro Enrique Santamaría empezó su camino empresarial después de haber tenido una gratificante experiencia como asesor comercial en la organización Serin. La necesidad de crear una empresa surgió gracias al trato no adecuado que recibió él cuando trabajaba.

La empresa servicio de refrigeración de Colombia (Serrecol) empezó con un monto de \$300.000 los cuales fueron distribuidos en publicidad para así abrir mercado.

Después de año y medio de que la empresa entrara a funcionar y que sus ventas y utilidades no eran las esperadas, se decidió que la mejor manera para seguir creciendo la organización era asociarse con una persona capaz de conducir la empresa a niveles más altos.

Y así sucedió, la empresa pasó de prestar asesoría técnica a ser distribuidor de Samsung, LG, entre otros, también cuenta con línea blanca.

La empresa Serrecol S.A.S ha entendido que el mercado actual de ellos es muy competido y desea buscar un nuevo mercado, donde la empresa se pueda posicionar por un atributo distinto del precio, y donde no se vean comprometidas las ventas y utilidades de la empresa.

El mercado es cambiante, esto exige una continua transformación en los procesos y en los niveles de comunicación, del saber informar a los clientes externos los aspectos que hacen diferente el servicio de refrigeración de las demás empresas.

7. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA

7.1 TAMAÑO DE LA CATEGORÍA

La categoría aires acondicionados en el país ha presentado un crecimiento en las ventas de los productos y en las nuevas empresas comercializadora de ellos.

De acuerdo con la fuente suministrada por DANE-DIAN y por los cálculos hechos por DNP-DDE, en el año 1998 se importaban 3.773 productos (10.11%) y para el año 2009 el crecimiento de la importación fue del 19.76%, es decir, 4.295 artículos. Para el año 2009 la participación del mercado en equipos para la refrigeración del aire industrial y comercial refrigerados fue del 20.94%¹²

Solo la empresa LG Electronics Colombia Ltda (empresa comercial de capital coreano con ventas de electrodomésticos en el mercado colombiano) en el área de aires acondicionados, el valor de negocios fue de US \$26 millones con una participación de mercado del 44% según la cifra de importaciones para el año 2008.

Para la ciudad de Cali, la empresa Lg en el año 2010 logro una participación en el mercado del 60% con ventas totales de \$3.188.862.000

El tamaño de la categoría para la ciudad Santiago de Cali es de 5.314.770.000

7.2 COMPETENCIA

En el mercado existen seis empresas competidoras de Serrecol y existen más de cuarenta empresas en el mercado. La participación en el mercado de las empresas prestadoras de servicio de aire acondicionado son las siguientes:

- White Line: 15%
- Refrinorte: 10%
- A. Comercial Aire: 6%
- Organización serin: 5.2%
- Airear refrigeración: 4%
- Serrecol: 1.8%
- Electro japonesa: 1%
- Las otras: 57%

¹² Información de importaciones por departamento y código CIU en la base de datos interna del Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE

7.3 CRECIMIENTO DE LA CATEGORÍA

La categoría ha demostrado tener un incremento en las unidades importadas y vendidas a lo largo de los años.

La población total en Cali para el año 2010 fue de 2,244,536 personas con una tasa de crecimiento de 2005 – 2010 de 1,04% Según cifras DANE¹³

Teniendo en cuenta que las personas que acceden a compras de aires acondicionados se encuentran dentro de los estratos 4, 5 y 6 se puede ver una tendencia de crecimiento anual en las proyecciones del DANE¹⁴ del 2% aproximadamente.

Tabla 1. Datos poblacionales

año	población objetivo	tasa de crecimiento
2007	269,957	2%
2008	274,322	2%
2009	279,499	2%
2010	281,043	2%
2011	284,736	2%

Fuente: Cali en cifras 2010, Disponible en internet: <http://www.planeacioncali.gov.co>

Además del crecimiento de la población objetivo, según la investigación de mercados, las constructoras aducen que una de cada diez personas está interesada en adquirir un aire acondicionado para contrarrestar los efectos del fenómeno del niño, lo que nos da un porcentaje del 10%.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la categoría anual del 2% más el 10% de los interesados en la refrigeración para el hogar nos da un crecimiento del 12%.¹⁵

En el año 2010 la población en Cali para los estratos 4, 5 y 6 era de 281.043, teniendo en cuenta el crecimiento de la categoría del 12% esta sería la proyección del crecimiento de la categoría para la empresa Serrecol S.A.S:

En el año 2011 se tiene proyectado \$ 24.459.056 para la venta del equipo mini Split de 12.000 BTU de LG con un costo de \$725.250¹⁶

¹³ Indicadores demográficos [en línea]. Santiago de Cali: Departamento administrativo nacional de estadística, 2011. [consultado el 13 de Abril de 2011]. Disponible en internet: www.dane.gov.co

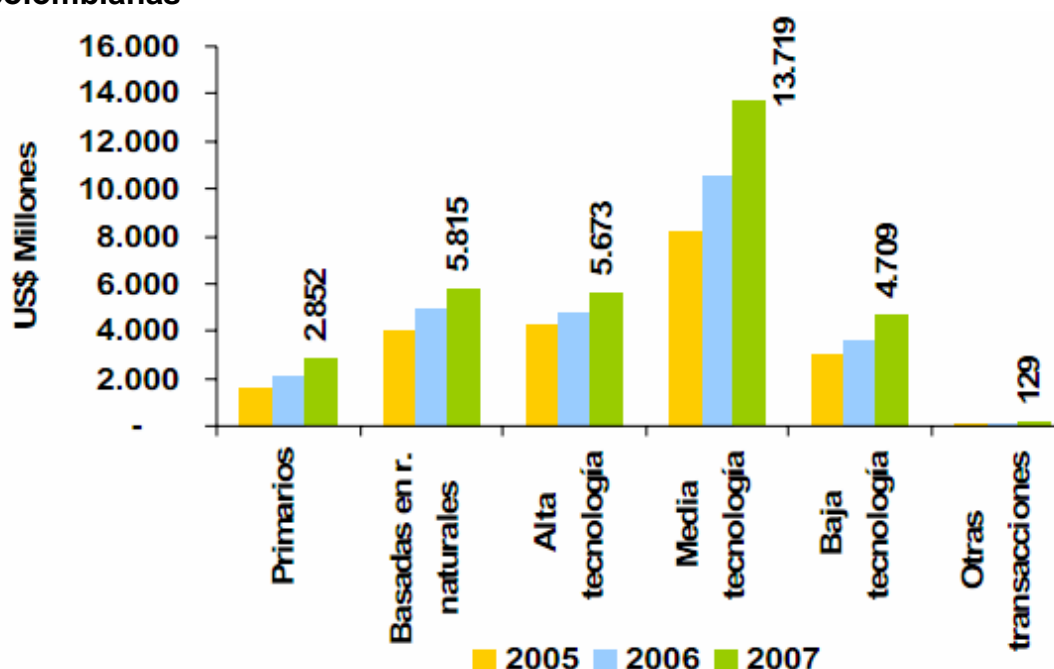
¹⁴ Cali en cifras 2010 [en línea]. Santiago de Cali: departamento administrativo de planeación, 2011. [consultado el 13 de Abril, 2011]. Disponible en internet: <http://www.planeacioncali.gov.co>

¹⁵ Ibid., P. 26

7.4 SITUACIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La situación actual para la categoría de aires acondicionados, es un mercado en etapa de crecimiento, (así lo asegura Camilo botero¹⁷) ya que el número de unidades vendidas y la tasa de crecimiento se sigue manteniendo en crecimiento; Esto gracias a la innovación en nuevos productos, al crecimiento de las empresas, a la generación de nuevas empresas y al cambio climático que se está viviendo en nuestra región.

Gráfica 1. Importaciones colombianas



Fuente: Ministerio de comercio, industria y turismo. IMPORTACIONES COLOMBIANAS. Diciembre 2007

En la figura, los bienes de media tecnología corresponden, entre otros, a los aires acondicionados.

Solamente la empresa LG, que en el año 2008 venía con una utilidad neta de \$-27.717.201 (ver tabla 2). Ya para el año 2010 las ventas de la división de aire

¹⁶ Datos suministrados por el gerente de ventas de Serrecol S.A.S

¹⁷ Camilo Botero: Ingeniero, presidente de Acaire (Asociación colombiana del acondicionamiento del aire y la refrigeración).

acondicionado se incrementaron un 50% frente al año inmediatamente al anterior a USD 0.8 billones. Las ventas totales alcanzaron los USD 4.2 billones¹⁸.

Tabla 2. Estado de resultados LG 2008

Estado de Resultados (EN MILES DE PESOS)		
	2007	2008
Ingresos	672.292.284	699.082.081
Utilidad bruta	136.274.995	120.673.295
Utilidad neta	9.654.117	-27.717.201

Fuente: portafolio

La empresa Serrecol S.A.S se encuentra en una etapa de madurez. La principal característica de esta etapa es que la empresa vivencia un incremento de ventas lento y bajas utilidades. Esto es debido a que la competencia es muy amplia y no hay un diferenciador claro de comercializador en el mercado. Por esta razón el gerente Álvaro Santamaría acepto realizar un plan de mercadeo utilizado como medio para cumplir con los objetivos de la organización.

7.5 CICLOS DE VENTAS Y ESTACIONALIDAD

En el mercado del aire acondicionado se manejan diversos tipos de estacionalidades de acuerdo a las estaciones del año.

En Colombia tenemos dos etapas de verano y otras dos de invierno. En las primeras dos etapas de verano (fenómeno del niño), en Cali la temperatura puede ascender a 30° bajo sombra. En estas épocas del año se incrementan las ventas dejando un margen alto en utilidades para la compañía.

En las otras dos épocas del año donde la estación es invernal (fenómeno de la niña) Serrecol S.A.S, al igual que todas las empresas de este sector, sufre los estragos de la disminución en las ventas tan aceleradas; los clientes no se ven en la necesidad de adquirir los productos para el bienestar del hogar o la oficina ya que el clima permite un ambiente agradable y fresco.

7.6 RENTABILIDAD DEL MERCADO

La rentabilidad para Serrecol S.A.S a la hora de la venta, instalación, mantenimiento y reparación de equipos es de \$17.788.664, es decir, la empresa

¹⁸ <http://blog.solutekcolombia.com/?p=4796>

obtiene una rentabilidad del 18% en el negocio. El ingreso de la empresa si tiene capacidad para auto sostenerse.

Tabla 3. Rentabilidad Serrecol S.A.S para el año 2010

Ingreso	94.395.801
Costo	56.835.660
gasto	19.771.447
Rentabilidad \$	17.788.664
Rentabilidad %	18%

Fuente: Propia

Nota: a petición de la empresa no se incluye en su totalidad el estado de resultados ni el balance general.

7.7 CAPACIDAD DE LA CATEGORÍA

Para la categoría del sector servicios de refrigeración, Cali cuenta con más de 51 establecimientos que prestan el servicio de instalación y mantenimiento de aires acondicionados, sin embargo son pocas las empresas que están respaldadas como distribuidores autorizados de las marcas más reconocidas en el mercado.

De las 51 empresas sólo son seis las que están respaldadas como comercializadores autorizados:

- White Line
- Comercial Aire
- Organización serin
- Airear refrigeración
- Serrecol
- Electro japonesa

El mercado no exige ningún tipo de certificación en la calidad del servicio prestado por las comercializadoras, sin embargo, las empresas pueden adquirir dos certificados los cuales les darían un elemento adicional para buscar una ventaja competitiva.

Los certificados de calidad son los siguientes:

Sistema OHSAS 18001: Son esquemas de aplicación en la gestión de seguridad y salud laboral.

ISO 14000: es la certificación de que la empresa está trabajando bajo el sistema de gestión ambiental.

8. FACTORES DE LA CATEGORÍA

8.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

En primer lugar, la amenaza de nuevos ingresos está representada por los distribuidores autorizados de las marcas existentes en el mercado. A medida que la empresa va teniendo trayectoria en el mercado los fabricantes ofrecen precios especiales a sus comercializadoras (contratistas, sub distribuidor, comercializador autorizado), esto hace que se genere una competencia por precios. Los usuarios se verán tentados, en primera instancia, a realizar sus compras en la comercializadora donde se maneje el precio más bajo del mercado.

Y en segundo lugar, la amenaza de nuevos ingresos está representada por el personal técnico de estos equipos, ya que quieren independizarse y tener ellos empresa propia.

Las empresas comercializadoras les dan a sus técnicos descuentos por la compra de los equipos, pero no trabajan directamente con la compañía, obteniendo el reconocimiento y la lealtad de los clientes; esto se ve reflejado en el momento de realizar un mantenimiento, el cliente no llamará directamente a la compañía sino que se encargará de negociar directamente con el técnico.

El papel de los técnicos es muy importante a la hora de la compra del producto para el cliente, ya que en algunos casos el cliente pide las referencias del equipo al técnico y con base al criterio del técnico, este le recomienda al cliente el equipo que puede satisfacer sus necesidades. En la mayoría de los casos el cliente acata y acepta las recomendaciones del personal técnico.

8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

La importancia que tiene para el cliente un aire acondicionado está enmarcada en 5 puntos:

- La variedad de productos existentes en el mercado (de marcas como lg, train, confort fresh, paramo, lenex etc.) es un referente para el cliente a la hora de la compra; la trayectoria en el mercado y el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor son importantes para la escogencia del equipo.
- El diseño y tamaño del equipo es indispensable para la compra del producto, los diseños varían de acuerdo a las necesidades de enfriamiento del espacio habitado por el cliente y/o por el tamaño a ocupar en el lugar convenido.

- la comodidad y el confort que se genera al utilizar el equipo en las estaciones de verano.
- Para el consumidor el precio se presenta por encontrar la comercializadora que brinde el mejor precio.
- servicio de instalación y mantenimiento. Es muy importante para el cliente que la empresa ofrezca un servicio de post venta oportuna y eficaz; ya que cuando la respuesta es efectiva el cliente seguirá teniendo lazos con la empresa.
- El poder de negociación de las personas naturales puede ser grande, siempre y cuando ellos estén interesados en manejar la negociación. Los clientes pueden pedir descuentos en la compra del equipo; el personal de ventas, para no perder una venta y que el cliente salga satisfecho, puede realizar descuentos máximo hasta un 8%; El vendedor manejará el MAAN “Mejor alternativa a un acuerdo negociado” como más le convenga.
- El poder de negociación de las personas jurídicas viene dado por los parámetros y políticas de cada compañía, los parámetros son: seguros de cumplimiento, seguros de calidad, buen manejo del anticipo y exigencia del pago de seguridad social por parte de la comercializadora. Los descuentos son una parte esencial en la negociación con los clientes, a mayor compra mayores descuentos. Los descuentos se realizan dependiendo de la magnitud del proyecto.

8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En la categoría de aires acondicionados aunque los proveedores de estos productos son los mismos para todos, la diferencia radica únicamente en los costos a ventas al por mayor y en el respaldo de la marca que se logra cuando la empresa tiene trayectoria en el mercado, a mayor trayectoria de ventas en el mercado, mejores son los costos por aire acondicionado. Una empresa empieza adquiriendo el producto en un comercializador autorizado por parte de las marcas que hay reconocidas en el mercado (ya que el precio del producto es más bajo en estos establecimientos y no en grandes superficies) o directamente al fabricante. A medida que aumentan las compras, la empresa que desea convertirse en comercializadora, entra en directa negociación con las fábricas que producen los aires acondicionados (LG, Samsung, Refrinorte), el primer paso consiste en comprar los productos como contratistas (5 – 15 equipos mensuales). Cuando las compras asciendan a 30 equipos mensuales, el fabricante vende a precios de sub distribuidor de la marca. Ya cuando las compras sean superiores ya no en unidades sino en millones (\$40 - \$50 millones mensuales) el fabricante de aire acondicionado lo cataloga como un comercializador autorizado. La empresa al ser reconocida como comercializador autorizado accede al prestigio y el respaldo de

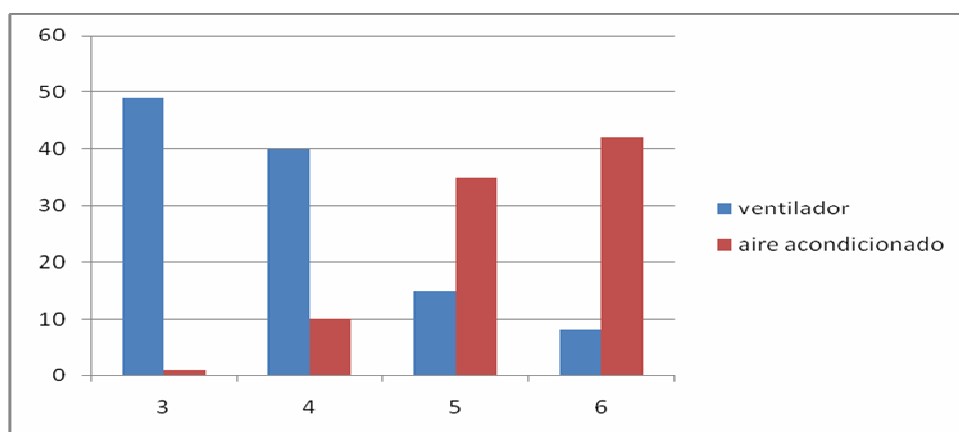
la venta de la marca, a descuentos por compra y a una garantía por un año por daño del equipo y tres años en compresor. La garantía en la mano de obra la da la empresa comercializadora de equipos de refrigeración.

8.4 PRESIÓN DE LOS SUSTITUTOS

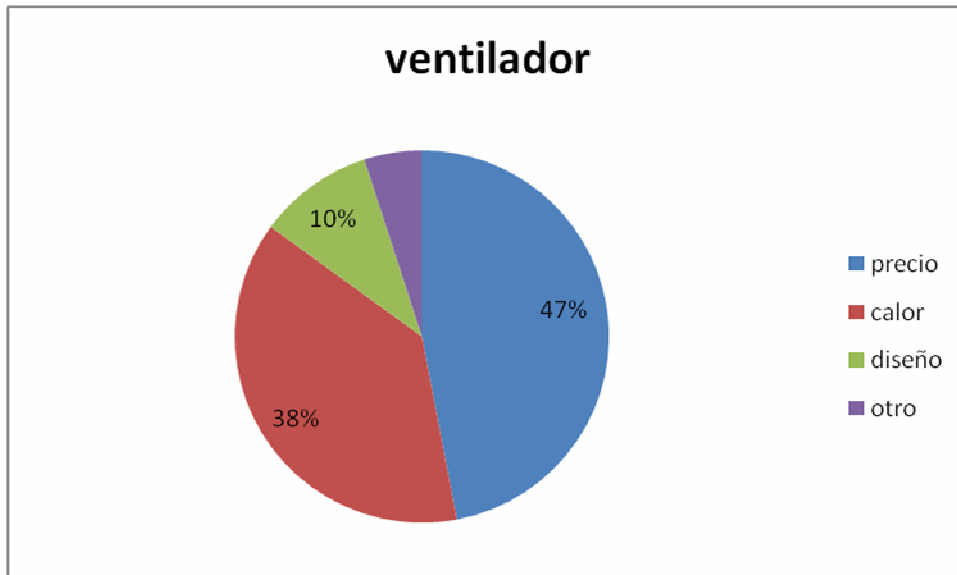
El producto sustituto del aire acondicionado es el ventilador. El gerente de Serrecol S.A.S realizó una investigación en el año 2010 sobre el uso del aire acondicionado vs el ventilador en los estratos 3, 4, 5 y 6. El número de encuestas realizadas fue 200, distribuidas equitativamente en los lugares de concentración del mercado objetivo. A continuación se expondrán los resultados.

En la ciudad de Cali, el uso del ventilador se encuentra principalmente en los estratos 3 y 4 (ver grafica 2); ya que para este mercado el uso del aire acondicionado se cataloga como un bien de lujo, esto por el costo del equipo y por el incremento en el gasto de energía en el hogar. Otro motivo de compra en los hogares de los estratos 3 y 4 está relacionado con el fenómeno del niño y con el calor que emana dentro del hogar en los momentos de descanso. Probablemente el consumo del ventilador en el hogar disminuye en los sectores donde la corriente del aire que viene de los farallones refresca el hogar (ver grafica 3). El precio de un ventilador residencial es aproximadamente 80% menos que un aire acondicionado residencial, teniendo en cuenta que el precio del ventilador es el más costoso que se encuentra en el mercado residencial y el aire acondicionado es un miniSplit.

Gráfica 2. Producto ventilador y aire acondicionado en los estratos 3, 4, 5 y 6.



Gráfica 3. Motivo de compra ventilador.



8.5 RIVALIDAD DE LA CATEGORÍA

La rivalidad de la categoría se encuentra enmarcado por los distribuidores autorizados de las marcas competidoras en el mercado y por una empresa que importa desde china equipos de refrigeración, registra la marca y los vende en el mercado nacional.

Las empresas que son distribuidores autorizados de la marca Lg son: White Line, A Comercial Aire, Serrecol S.A.S, Organización Serin, Electro Japonesa y Airear.

La empresa distribuidora autorizada de la marca Samsung es: Organización Serin.

La empresa Refrinorte es la distribuidora de las marcas Confort Fresh, Paramo y Lenex.

Por otro lado existen más de 40 empresas pequeñas en el mercado que ofrecen los servicios de reparación e instalación de aires acondicionados.

En diciembre del año 2010 la empresa Samsung decidió brindar la instalación de los equipos gratis a la empresa que adquiriera estos productos. Esta estrategia generó inconformismo por parte de los técnicos ya que no iban a recibir ninguna comisión por la instalación, por consiguiente los técnicos dejaron de ofrecer a los clientes los equipos de la marca Samsung, generando pérdidas hasta del 82% a la empresa Serin.

La diferenciación del producto y servicio hace que la rivalidad en la categoría sea alta, esta diferenciación se da por el respaldo que le pueda brindar la marca a la empresa, atención al cliente, garantía por parte de la comercializadora y el precio.

Las empresas han encontrado en sus técnicos una oportunidad para ofrecer sus servicios al consumidor.

9. FACTORES DEL MEDIO COMPETITIVO

9.1 AMBIENTAL

La mayoría de los refrigerantes a presión y temperatura ambientales son gases, y en la operación se someten a otras condiciones cerca de las líneas de líquido, y vapor saturado y las propiedades químicas como la reactividad y toxicidad son causantes del efecto invernadero y de la mayor afectación a la capa de ozono. LAS SUSTANCIAS AGOTADORAS DE LA CAPA DE OZONO (SAO), tales como el R-11, R-12 o R-22 son utilizados en una gran cantidad de equipos de Aire Acondicionado¹⁹.

El porcentaje de los niveles de ozono en Cali se excedieron en el 1% por encima de lo estipulado en la zona norte y centro, a largo plazo y en grandes cantidades provoca irritación en los ojos, nariz y garganta; ataques asmáticos, dolor de cabeza y tórax, y dificultad al respirar, entre otros. A largo plazo, enfermedades respiratorias crónicas²⁰.

Otro aspecto importante en esta industria viene dado por los cambios climáticos en las distintas estaciones del año, las cuales vienen dadas por un invierno lluvioso y un verano seco. Colombia está en la zona intertropical. Como la línea del ecuador atraviesa el país por el sur, toda Colombia queda en la zona tórrida o intertropical, región de bajas latitudes. Debido a esta situación, la iluminación solar es la misma en todo el año. Los días y las noches se suceden con igual duración.²¹

9.2 TECNOLÓGICO

La industria del aire acondicionado a nivel mundial va más allá de liberar frío o calor, y es que para espacios residenciales, comerciales o laborales, existen sistemas novedosos que además de ofrecer confort se integran de manera estética a la decoración de los diversos espacios arquitectónicos, y al cuidado de la salud. Muchas de estas aplicaciones cuentan con sistemas de generación de iones que eliminan virus y bacterias en el ambiente, en beneficio de la salud.

¹⁹ Gases refrigerantes ¿culpables del daño a la capa de ozono? [en línea]. México: Mundo hvacr, 2008. [consultado el 20 de Abril, 2011]. disponible en internet: <http://www.mundohvacr.com.mx/mundo/2008/07/gases-refrigerantes-%C2%BFculpables-del-dano-a-la-capade-ozono/>

²⁰ El nivel de ozono excede límites en Cali [en línea]. Santiago de Cali: periódico El País, 2011. [consultado el 20 de Abril, 2011].disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/ozono-excede-limites-en-aire-caleno>

²¹ Situación astronómica de Colombia [en línea]. Colombia: información general, 2003.[consultado el 20 de Abril, 2011]. Disponible en internet: <http://pwp.supercabletv.net.co/garcru/colombia/Colombia/ubicacion.html>

Ahora en el mercado, algunos productos cuentan con MPI, un generador de iones de hidrógeno, los cuales a través de la tecnología de descargas de microplasma, elimina virus tales como la influenza, gripe aviar, sars y gérmenes provocados por mascotas y virus resistentes a los antibióticos.

La tecnología utilizada en este desarrollo se denomina Silver Nano HealthSystem y se aplica mediante filtros deodorizadores y fórmulas antibacteriales que aseguran aire limpio y puro eliminando en un 99.99 por ciento, hongos, bacterias, y gérmenes.²²

9.3ECONÓMICO

La tasa de cambio ha venido cayendo a lo largo de los años, en Abril 5 del 2004 fue de \$2.666,55 y en Abril 5 del 2011 fue de \$1.846,78 pesos colombianos por dólar estadounidense.²³ Con la caída del dólar el producto se adquiere a bajos costos, esto beneficia al mercado ya que puede adquirir más aires acondicionados por menos dinero.

Otro aspecto importante es el arancel, que juega un papel importante en los costos ya que a menor arancel la empresa puede invertir en otros gastos. El mercado colombiano compite con productos finales provenientes de Ecuador, México y Chile que ingresan con preferencias otorgadas a través del acuerdo de la CAN, el G-3 y el bilateral, respectivamente.²⁴

Otro aspecto en el entorno económico es el PIB Per Cápita en Colombia, este ha ido creciendo a lo largo de los años. A continuación se muestra indicador del PIB Per Cápita en Colombia.

²² Tendencias e innovaciones en acondicionamiento de aire [en línea]. México: Mundo hvacr, 2008.

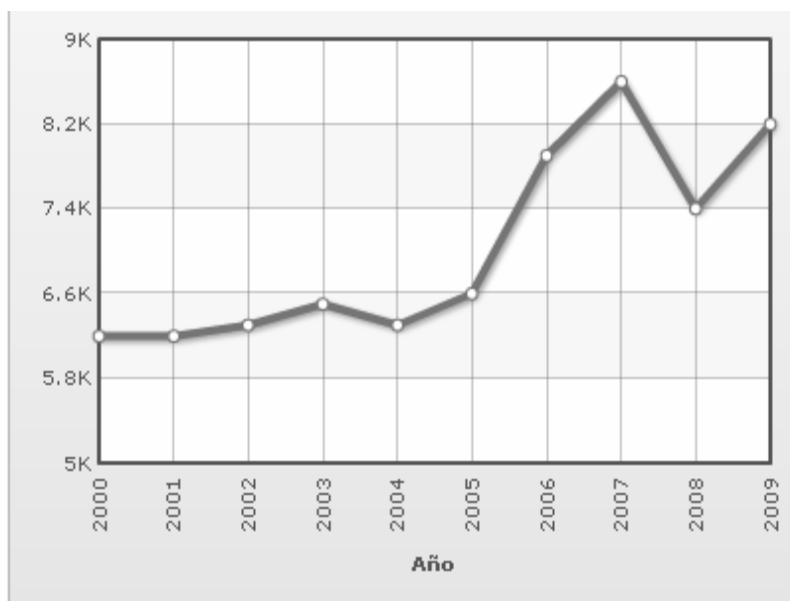
[consultado el 20 de Abril, 2011]. disponible en internet:

<http://www.mundohvacr.com.mx/mundo/2007/03/tendencias-e-innovaciones-en-acondicionamiento-de-aire-2/>

²³ Fuente: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm

²⁴ Fuente: www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Electrodomesticos.pdf

Gráfica 4. PIB Per Cápita de Colombia



Fuente: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=67&l=es>

Tabla 4. Producto interno bruto per cápita

Año	Producto Interno Bruto (PIB) per capita (US\$)
2000	6200
2001	6200
2002	6300
2003	6500
2004	6300
2005	6600
2006	7900
2007	8600
2008	7400
2009	8200

Fuente: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=67&l=es>

El crecimiento del PIB per cápita trae como consecuencia un incremento en el poder adquisitivo de los colombianos.

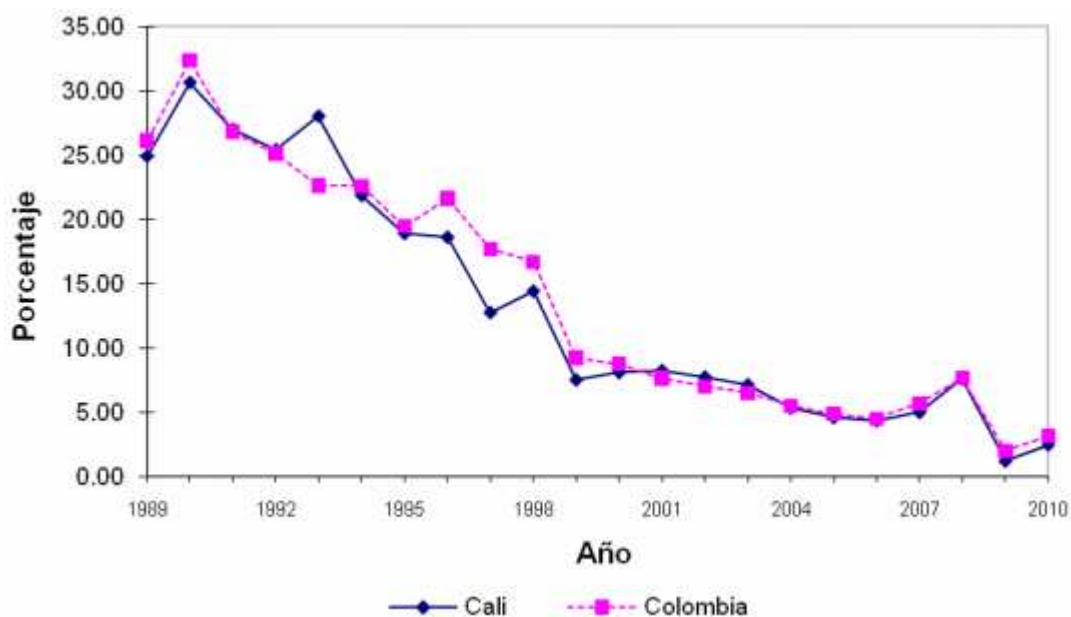
La tasa de inflación en Cali a través de los años se ha venido fluctuando y disminuyendo, manteniendo la inflación en un dígito, por debajo del 5%

Tabla 5. Tasa de inflación en Cali y Colombia

Año	Cali	Colombia	Año	Cali	Colombia
1989	24.92	26.12	2000	8.08	8.75
1990	30.65	32.36	2001	8.25	7.65
1991	27.03	26.82	2002	7.74	6.99
1992	25.42	25.13	2003	7.15	6.49
1993	28.03	22.60	2004	5.34	5.50
1994	21.87	22.59	2005	4.59	4.85
1995	18.90	19.46	2006	4.34	4.48
1996	18.61	21.63	2007	4.99	5.69
1997	12.75	17.68	2008	7.59	7.67
1998	14.41	16.70	2009	1.20	2.00
1999	7.52	9.23	2010	2.46	3.17

Fuente: Cali en cifras 2010. Disponible en internet: <http://www.planeacioncali.gov.co>

Gráfica 5. Valoración IPC total Cali y Colombia



Fuente: Cali en cifras 2010. Disponible en internet: <http://www.planeacioncali.gov.co>

9.4 POLÍTICO/LEGAL

Colombia es parte del "Protocolo de Montreal, relativo a las sustancias agotadoras de la capa de Ozono". Para la implementación de los acuerdos y compromisos establecidos en este Protocolo, el Gobierno Nacional, con el apoyo de las Naciones Unidas, ha constituido la Unidad Técnica Ozono (UTO), a cargo del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT).

La UTO ha generado una serie de acciones orientadas a la eliminación paulatina del consumo de las sustancias agotadoras de la capa de ozono (SAO), utilizadas en diferentes industrias del país. Para garantizar este proceso, se han expedido una serie de normas, las cuales han permitido establecer las obligaciones, restricciones, prohibiciones y requisitos para las personas, industrias y entidades que usan, producen, importan, exportan o comercializan SAO en sus diferentes procesos.

Tabla 6. Legislación nacional relacionada con la protección de la capa de ozono

Año	Instrumento
1989	Resolución 526 de marzo de 1989, por la superintendencia de industria y comercio, que establece la norma técnica para los envases de aerosol de 1,400 cc, aclarada más reciente por la resolución 2 de noviembre de 1989.
1990	la ley 30 de marzo 5 de 1990, por la cual fue adoptado por el convenio de Viena.
1992	La ley 29 de Diciembre 28 de 1992, por la cual el protocolo de Montreal y su enmienda de Londres fueron adoptados.
1993	Ley 99 de Diciembre 22 de 1993, que organiza el sistema nacional ambiental y trata el tema de licencias ambientales, y sus decretos reglamentarios, mediante los cuales se establecen los procedimientos para obtener licencias ambientales.
1995	Decreto 948 de Junio 5 de 1995 del Ministerio del Medio Ambiente, concerniente a la prevención de la contaminación atmosférica, incluyendo la norma para los estándares para la emisión de contaminantes en la atmosfera, la regulación de los permisos para las emisiones y el régimen de las sanciones para las emisiones legales.
1996	Resolución 2152 de Junio 28 de 1996 del Ministerio de Salud, su modificación realizada por medio de la resolución 643 de Marzo 11 de 2004 y sus demás modificaciones, autorizando la importación, la comercialización y uso del Bromuro de Metilo únicamente en tratamiento cuarentenario para el control de plagas en tejidos vegetales frescos y embalajes de madera a nivel de puertos y pasajes fronterizos. Ley 306 de Agosto 05 de 1996 mediante la cual se aprueba la enmienda de Copenhague.

Tabla 6. (Continuación)

1997	Resolución 528 de Junio 16 de 1997, del Ministerio del Medio Ambiente y el Ministerio de Comercio Exterior, prohíbe la producción de equipos de refrigeración de uso doméstico que contienen CFC y establece los requisitos para su importación.
2000	Ley 618 de Octubre 06 de 2000 mediante la cual se aprueba la enmienda de Montreal.
2001	Resolución 304 de Abril 16 de 2001, del Ministerio del Medio Ambiente y el Ministerio de Comercio Exterior, modificada por la resolución 0734 de Junio 22 de 2004, mediante la cual se establece: 1) las cuotas anuales para las importaciones de CFC del protocolo de Montreal, 2) un sistema de licencias de importación, y 3) Sanciones para el incumplimiento.
2004	Resolución 0874 de Julio 23 de 2004 establece la metodología para la asignación del remanente de sustancias agotadoras de la capa de Ozono. NCL-280501024 del SENA. Establece la norma de competencia laboral para el manejo ambiental de las sustancias refrigerantes de los sistemas de refrigeración y aire acondicionado según la normatividad nacional e internacional.
2005	Decreto 423 del 21 de Febrero de 2005 mediante la cual se toman medidas para controlar las exportaciones de sustancias agotadoras de la capa de Ozono. Ley 960 de Junio 28 de 2005 mediante la cual se aprueba la Enmienda de Beijing. Resolución 2188 de diciembre 29 de 2005 por la cual se establecen requisitos, términos, condiciones y obligaciones para controlar las exportaciones de sustancias agotadoras de la capa de ozono.
2006	Resolución 1047 de Junio 12 de 2006 por la cual se establecen las medidas ambientales para la aplicación de Bromuro de Metilo en tratamientos cuarentenarios en Colombia.

Fuente: Control del comercio de sustancias agotadoras de la capa de ozono, DIAN²⁵

²⁵ Control del comercio de sustancias agotadoras de la capa de ozono. Disponible en internet: http://www.pnud.org.co/img_upload/9056f18133669868e1cc381983d50faa/control_del_comercio_de_sustancias_agotadoras_de_la_capa_de_ozono.pdf

Tabla 7. Permisos para importación y exportación de SAO, productos y equipos con SAO

	Importaciones
Instrumento Jurídico	Tipo de control
Ley 99 de 1993 y los decretos reglamentarios. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.	La importación y producción de todas aquellas sustancias o productos controlados en virtud de tratados o protocolos internacionales requiere licencia ambiental.
Resolución 2152 de Junio 28 de 2006 del Ministerio de Salud, su modificación realizada por medio de la resolución 643 de Marzo 11 de 2004 y sus demás modificaciones.	Autoriza la importación, comercialización y uso del Bromuro de Metilo únicamente en tratamiento cuarentenario para el control de plagas en tejidos vegetales frescos y embalajes de madera a nivel de puertos y pasos fronterizos.
Resolución 304 de Abril 16 de 2001, modificada por la resolución 734 de Junio 22 de 2004. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Resolución 874 de Junio 23 de 2004.	Se adoptan medidas para la importación, definiendo cupos anuales y procedimiento para obtener visto bueno. Se establece la metodología para asignación de remanente de importación de CFC.
Circular externa No. 021 de Abril 01 de 2005. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Se relacionan las subpartidas arancelarias que se encuentran sometidas al visto bueno por parte de la UTO del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.
Resolución 902 de 2006	Controla importaciones, define cupos anuales, procedimiento de visto bueno y prohibiciones.
Resolución 901 de 2006	Controla importaciones y uso, define cupos anuales y procedimiento de visto bueno.

Tabla 7. (Continuación)

	Exportaciones
Decreto 423 de 21 de Febrero de 2005. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.	Establece que las exportaciones de las sustancias listadas requieren el visto bueno MAVDT, sujeto a cupos.
Circular externa No. 022 de Abril 01 de 2005. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Adopta medidas para la exportación de SAO. Las exportaciones serán sometidas a control por parte de MAVDT quien asignara cupos anuales para cada tipo de sustancia.
Resolución 2188 de Diciembre de 2005	Establece requisitos, términos, condiciones y obligaciones para controlar las exportaciones de SAO.

Fuente: Control del comercio de sustancias agotadoras de la capa de ozono, DIAN²⁶

Tabla 8. Equipos y productos importados que contienen SAO

Instrumento Jurídico	Tipo de control	Equipo o producto
Resolución 526 de Marzo de 1989, por la Superintendencia de Industria y Comercio	Establece la norma técnica para los envases de aerosol de 1,400cc ., aclarada más adelante por la resolución 2 de Noviembre del mismo año. Se prohíbe el uso de compuestos clorofluorocarbonados como gas proponente en los envases metálicos a presión.	Aerosoles
Resolución 528 de Junio 16 de 1997. Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Comercio Exterior.	Se prohíbe la producción e importación de refrigeradores, congeladores y combinación de refrigerador-congelador, de uso doméstico, que contengan o requieran para su producción u operación sustancias nocivas, y establece que cuando los citados equipos se importen, deben obtener visto bueno previo del MAVDT.	Refrigeradores de uso domestico

²⁶Ibid., P. 34

Tabla 8. (Continuación)

Circular externa No. 23 de Abril 7 de 2005. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Se actualiza la lista de subpartidas arancelarias correspondientes a refrigeradores, congeladores y combinación refrigerador-congelador de uso doméstico que están controlados.	Refrigeradores de uso domestico
--	---	---------------------------------

Fuente: Control del comercio de sustancias agotadoras de la capa de ozono, DIAN²⁷

²⁷ Ibid., P.34

10. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

10.1 PRINCIPALES COMPETIDORES

Cuadro 1. Matriz de atributos producto

COMPETENCIA ATRIBUTOS	White Line	Refrinorte	A. Comercial Aire	Organización Serin	Airear Ingenieria	Electro Japonesa
PRECIO	E	B	M	B	B	M
UBICACIÓN	E	E	M	E	M	E
FUERZA DE VENTAS	B	B	E	M	M	B
PUBLICIDAD	B	B	M	E	M	E
SERVICIO AL CLIENTE	B	M	E	M	B	M
TRAYECTORIA EN EL MERCADO	E	B	B	B	B	E

E: Excelente

B: Bueno

M: Malo

White Line Ltda.:

Es una empresa especialista en el servicio de reparación, instalación y mantenimiento de electrodomésticos de la marca Lg y además tienen servicio de reparación de todas las marcas.

Uno de los puntos más fuertes donde se desempeña la empresa es su trayectoria en el mercado (más de 20 años), el respaldo de la marca Lg y sus precios especiales a los mayoristas en la línea de aires acondicionados.

La mayoría de las ventas las realizan gracias a su excelente ubicación; White line Ltda. Se encuentra ubicada en la Cr5 # 17-35 en pleno centro de Cali.

La publicidad que maneja la compañía es el volanteo, presencia en la web y un camión con la imagen de la marca impresa.

Los puntos fuertes hacen que la empresa tenga una participación en el mercado del 15%, logrando un posicionamiento de marca elevado, enfocando, en los precios especiales, en la publicidad y en el servicio al cliente.

White Line Ltda, al ser una empresa en la cual vende equipos exclusivamente de la marca Lg hace que el cliente no tenga otra opción de compra, lo cual conlleva a que los clientes busquen en otras empresas del mercado un equipo que satisfaga otros beneficios (diseño, estilo, tamaño). Este es el punto donde la empresa es más débil.

Refrinorte:

La empresa lleva más de 15 años de experiencia en el mercado de los equipos, partes, accesorios y repuestos de refrigeración. La empresa nació en la costa atlántica, y actualmente tiene presencia en Cali y Panamá.

Los equipos que maneja la empresa son una fuerte competencia para Lg y Samsung ya que los precios son más bajos, los equipos son importados desde china registrados en Colombia bajo las marcas Confort Fresh y Lenox.

La empresa cuenta con tres puntos de venta en Barranquilla, dos en Cartagena y uno en Santa Marta, Cali y Panamá.

Los programas de publicidad son el volanteo en las zonas de Cali donde los estratos son 4, 5 y 6, la empresa se encuentra afiliada a la asociación colombiana del acondicionamiento del aire y de la refrigeración (Acaire), y cuenta con un programa preferencial creado exclusivamente para los clientes mediante la acumulación de puntos por las compras de los equipos.

El punto débil de la compañía se centra en que no prestan el servicio de instalación, mantenimiento y reparación de equipos refrigerantes.

A. Comercial Aire:

La empresa lleva más de 10 años en el mercado. Los puntos más fuertes donde se desempeña la empresa son la fuerza de ventas y la respuesta. La fuerza de venta, encabezada en los técnicos, es muy fuerte ya que gozan de privilegios por parte del empleador: los técnicos independientes realizan todas las compras o recomiendan esta empresa a los clientes. La pronta respuesta, cuando se necesita un mantenimiento por parte del cliente, forma parte de una estrategia eficiente para retener a los clientes y para dar trabajo a los técnicos.

Estos dos puntos fuertes hacen de la empresa un competidor de cuidado ya que cuenta con el respaldo de los técnicos independientes en Cali (este mercado se

mueve principalmente gracias a ellos) y por la pronta respuesta dejando satisfechos a los clientes.

Los puntos débiles se encuentran enmarcados en tres aspectos: precio, ubicación y publicidad.

El precio de los aires acondicionados es elevado. No cuentan con una ubicación estratégica, se encuentran ubicados en la AV3C # 45N -100, este sector es popular y se encuentra ubicado en un punto donde el tráfico vehicular por parte del público objetivo es bajo. Por último, la publicidad que ellos manejan es baja, tienen un espacio en las páginas amarillas; además cuentan con un web site deficiente en contenido y en propuestas gráficas.

Con estas acciones la venta de los equipos proviene principalmente del personal técnico.

Organización Serin:

Es una empresa que comercializa aires acondicionados, electrodomésticos, repuestos y servicio técnico para los mismos. Cuenta con una trayectoria en el mercado en Cali por 7 años, y cuenta con dos puntos de venta ubicados en la ciudad de Bogotá y Cali.

Los puntos más importantes donde la empresa es fuerte son su ubicación y su publicidad.

La ubicación de la empresa queda en un punto estratégico (Cl 10 65 A-36), en este punto de la ciudad transitan a diario miles de automóviles entre los cuales se encuentra el mercado al cual van dirigidos los equipos. Por medio de este canal es donde la empresa realiza la mayoría de las ventas.

Por otro lado la empresa utiliza como medio de publicidad una valla ubicada en Av sur oriental No. 65 A-36, tiene presencia en redes sociales, maneja un website bien estructurado y tiene presencia publicitaria en las páginas amarillas.

Los puntos débiles se encuentran enmarcados en tres aspectos: precio, respuesta al servicio técnico y fuerza de ventas.

El precio de los aires acondicionados es elevado. El tiempo de respuesta en atención a los requerimientos del cliente es bajo y la fuerza de ventas es reducida. Con poca la fuerza de ventas que tiene la empresa y con las políticas en los tiempos de reacción a solicitudes del cliente, el respaldo por parte de los consumidores ha ido disminuyendo de tal forma que sus ventas en el último mes (Marzo de 2011) fueron de \$3.000.000. Pero el problema más grande que aqueja esta empresa es que prefieren instalar equipos en vez de responderle al cliente por la garantía al mantenimiento del equipo cuando se adquiere uno.

Airear ingeniería Ltda.:

Es una empresa creada hace más de once años con el fin de brindarle al cliente profesionalismo, seriedad, responsabilidad y cumplimiento. La empresa se dedica a la comercialización y servicio técnico de equipos refrigerantes.

El punto fuerte por el cual se destaca la empresa es el mantenimiento en ducteria para los edificios. La empresa cuenta con el equipo Hepa Air (un moderno sistema de filtración y limpieza de ductos).

La empresa vende equipos Lg, York, Carrier y Greenheck.

Los puntos débiles de la empresa se encuentran enmarcados en su baja publicidad, fuerza de ventas y en la localización.

La empresa se encuentra ubicada en la Cr 66B #6-26 Av. Simón bolívar, es una ubicación no apta para el mercado objetivo de la empresa.

Electro japonesa:

Es una empresa dedicada por más de 35 años a la venta de electrodomésticos, convirtiéndose en líderes en el mercado tecnológico. Esta empresa, nacida en el valle del cauca, cuenta con puntos de venta en los departamentos del Valle del Cauca, Quindío, Risaralda y Caldas. En el Valle del Cauca las salas de venta están ubicadas en Cartago, Tuluá, Buga, Cerrito, Palmira, Jamundí y Cali. En Cali está ubicado es dos zonas: Norte y centro; en el norte de Cali cuenta con una sala de venta y en el centro cuenta con cinco salas de ventas. Los numerosos puntos de ventas hacen que electro japonesa tenga una excelente ubicación para los consumidores. La fuerza de ventas es muy fuerte en esta empresa.

Otro aspecto donde la empresa se destaca es en las pautas publicitarias. Ellos cuentan con cuñas en la radio, vallas situadas en puntos en la ciudad de Cali, directorio telefónico, redes sociales (facebook), web site bien estructurado y gráficamente llamativo, pauta publicitaria en el periódico El País y mensualmente sacan al mercado una revista full color con todos los productos que ofrecen.

Aunque en estos tres puntos la empresa es muy grande y fuerte tiene puntos débiles en los cuales puede perder participación en el mercado.

El precio de los aires acondicionados es elevado, posiblemente porque cuenta con muchos puntos de venta y porque la inversión publicitaria es alta.

El servicio al cliente que manejan ellos es solo por daño o mal funcionamiento del producto, ellos no tienen técnicos, por consiguiente, no prestan el servicio de mantenimiento del producto no de instalación lo que hace que el cliente tenga que

buscar otro lugar para realizar el mantenimiento. La empresa electro japonesa solo de garantía en el equipo.

Con estas acciones los consumidores y los clientes se pueden sentir insatisfechos con la empresa ya que no pueden contar con ella cuando el equipo funcione mal a causa del no mantenimiento del equipo.

10.2 COMPAÑÍA

10.2.1 Evaluación del desempeño. A continuación se presenta esta evaluación.

Cuadro 2. Evaluación del desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Recursos tecnológicos	X		2	Debido a la situación actual que enfrenta la empresa, el software utilizado para realizar las diferentes operaciones es deficiente en este tipo de negocios.	Implementar software o programas de fidelización tipo CRM para poder realizar de manera óptima la gestión comercial del cliente.
Ubicación	X		2	Ubicación no apta para la empresa. El establecimiento no es visible para el cliente	Buscar una locación adecuada, donde haya un flujo vehicular y peatonal de acuerdo al cliente objetivo.
Definición del negocio	X		2	La empresa tiene claro los servicios que ofrece pero no los clientes a los que se dirige	Dedicar tiempo y empeño en la línea de productos por la cual la empresa se creó y segmentar el cliente objetivo.
Orientación al cliente	X		5	La atención al cliente es la más rápida del mercado. 6 horas como tiempo máximo para atender los requerimientos y necesidades del cliente.	Continuar con la política de servicio total, eficaz y eficiente, por la cual son líderes del mercado en este ítem.
Macro segmentación	X		4	Se identificaron las características requeridas del nuevo mercado al cual incursionar.	Promocionar la marca, aumentar fuerza de ventas.

Cuadro 2. (Continuación)

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Clientes	X		3	La poca fidelidad del cliente se ve reflejada en los mantenimientos a los equipos refrigerantes.	Reforzar los encuentros que se tienen con el cliente e informar del mantenimiento oportuno en los equipos refrigerantes
Compañía filosofía de la dirección	X		3	La capacitación y la responsabilidad por mejorar en los procesos han sido de beneficio en la prestación del servicio total.	Tener siempre presente y plasmado en un lugar visible la misión y la visión de la empresa.
Clima interno de la empresa	X		5	Excelente clima interno de la empresa, los técnicos se sienten a gusto trabajando en la comercializadora.	Seguir fortaleciendo la las relaciones entre jefes y técnicos.
Cultura organizacional	X		3	Construir un servicio total de los clientes internos y externos es el compromiso de Serrecol S.A.S	Deben formar un plan de organización para que año tras año se continúe con los objetivos y se mejore en los procesos.
Fortaleza de la empresa	X		5	El servicio en la instalación, mantenimiento y reparación de la empresa son óptimos.	Continuar con el trabajo de mercadeo, para promocionar el portafolio que se ofrece.
Debilidad de la empresa	X		4	No existe un fondo destinado para el trabajo de mercadeo, las tecnologías son insuficientes y fuerza de ventas inferior a la competencia.	Organizacionalmente el departamento de mercadeo debe existir y tener tecnologías que ayuden al rendimiento óptimo de la fuerza de ventas.

Cuadro 2. (Continuación)

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Organización funcional	X		4	Existe trabajo coordinado y dirigido por los socios de la compañía	Trabajar con especialistas en cada área para lograr sinergia en los objetivos globales propuestos.
Recurso humano	X		3	Capital humano calificado, se realiza un seguimiento detallado de todo el proceso y el potencial entregado de cada persona en el lugar de trabajo.	Evaluar los avances que generan progreso, eficiencia y efectividad en el desarrollo de las actividades propuestas.
Recursos financieros	X		3	La baja en ventas contribuye al lento proceso de mejora y actualización.	Crear estrategias para poder obtener recursos financieros aptos para la implementación de Software y equipos.
Sistemas de información	X		2	Existe la información detallada de los procesos que el colegio ha venido desarrollando por años, de manera física y en sistema.	Utilizar sistemas de información adecuados para obtener celeridad en los procesos.
Precio	X		5	Precios competitivos en el mercado.	Continuar enfocando el servicio al cliente en calidad para el mercado objetivo.
Producto	X		5	La empresa vende equipos de las marcas más representativas en el mercado.	Continuar con la relación Fabricante – comercializador autorizado con LG.
Plaza	X		4	El servicio se ofrece en la ciudad de Cali y los municipios a su alrededor.	Búsqueda de clientes objetivos a nivel nacional.
Promoción	X		3	Es necesario tener herramientas necesarias para la promoción óptima de la empresa.	Mejorar las estrategias publicitarias para atraer al nuevo mercado objetivo.

Cuadro 2. (Continuación)

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Plan de Mercadeo		X	0	Serrecol S.A.S carece de este recurso como estrategia y herramienta.	
Sistemas de Control	X		5	El personal ha diseñado un plan para evaluar procesos internos de manera periódica, determinar los planes de mejora y el responsable de efectuarlos.	Continuar la gestión y evaluación de los procesos para optimizar el servicio.
Sistemas de Evaluación	X		5	La empresa cuenta con evaluaciones internas, donde se miden el cumplimiento de las metas por parte del técnico y del vendedor.	Enfocar los procesos a una continua evaluación, generar control y emprender medidas correctivas.

CAL: Se refiere a la calificación que se asigna de 1 a 5. En donde 5 significará que la empresa se encuentra bien y 1 que se encuentra mal; 0 (cero) significa que no lo tiene.

SI: Significa que la empresa posee este aspecto

NO: Significa que no lo posee.

10.2.2 Portafolio de productos

La empresa se especializa en los equipos de refrigeración, tanto aires acondicionados residenciales e Industriales tales como Chillers, Paquetes, Cuartos Frios, Sistema MPS, Multi-V, DVM, mini Split, Chaos Swing, Etc.

Los productos más reconocidos y que mejores características tiene están:

Control MPS variable LG

El control MPS (Sistema Multi Split) cuenta con dos o más compresores de velocidad constante. El sistema puede generar grandes ahorros de energía de manera optimizada. El consumo de energía se puede reducir hasta un 35%.

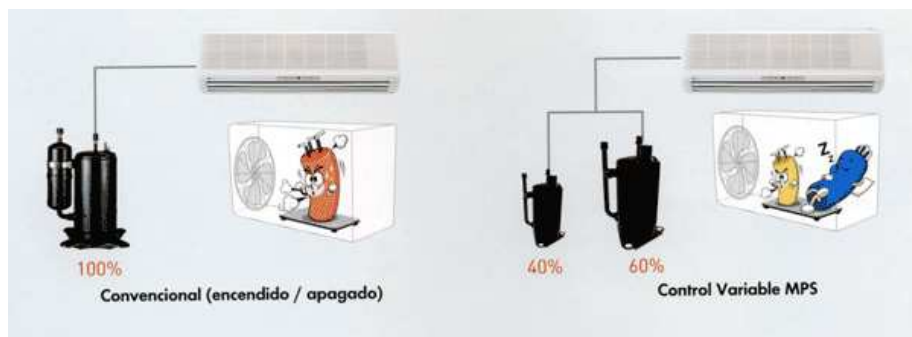
Figura 1. Control MPS variable



Principio Básico del Control MPS Variable

Cuenta con dos o más compresores de velocidad constante los cuales sirven para ambientes tropicales, circuito bypass de gas caliente y válvula electrónica de expansión. Con operación de multi compresores, un compresor trabaja mientras el otro descansa. Cuando la carga aumenta ambos trabajan en simultáneo.

Figura 2. Principio básico del control MPS variable



Libero LG

El equipo cuenta con un filtro especial que inhibe los virus respiratorios incluyendo el AH1N1, ayudando en la protección de la salud en el hogar. Entre las características principales se encuentra el Jet Cool, control por pasos, silencioso y Gold fin (Anticorrosion).

Figura 3. Filtro anti virus (anti influenza) Libero LG



Mini Split Confort Fresh

El equipo viene para 9.000 - 12.000 – 18.000 – 24.000 BTU, sistema de ahorro de energía hasta del 35% y con filtro purificador del aire.

Figura 4. Equipo mini Split Confort Fresh



10.3 VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE RECURSOS

Los recursos más importantes que tiene la empresa son:

- Ser un distribuidor autorizado de LG, quien constantemente está capacitando a los empleados para que el servicio al cliente y el mantenimiento sean

prestados de manera eficaz y eficiente. Los cursos solo los brindan a las empresas distribuidoras oficiales de la marca. Son seis empresas en el mercado las cuales son distribuidores autorizados de Lg y de Samsung solo una empresa.

- El servicio total que presta la empresa (instalación, reparación y mantenimiento) junto con la respuesta pos venta más rápida en el mercado (6 horas).

Serrecol S.A.S cuenta con toda la gama de equipos que fabrica LG, además, vende equipos de Refrinorte y Star Line, tiene poca solvencia económica lo que se plasmado en las deficiencias en el software para inventarios y las operaciones que conciernen el día a día. La revisión de los inventarios se realiza mensualmente.

La empresa tiene un impacto bajo nivel de la ciudad Santiago de Cali y la marca no se encuentra desarrollada por un profesional capacitado, esto se ve reflejado en que los consumidores no tienen conocimiento de Serrecol S.A.S como una comercializadora de aires acondicionados.

11. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

11.1 QUIÉNES SON LOS CLIENTES

Los clientes de la empresa Serrecol S.A.S vienen dado en dos grupos, personas naturales y personas jurídicas. Las personas naturales las conforman hombres y mujeres de estratos 4, 5 y 6 cuya edad está entre los 35 y 55 años. Estas personas viven en casa, apartamentos ubicados en Cali y sus alrededores.

El otro grupo lo conforman las personas jurídicas, donde son todas las empresas pequeñas, medianas y grandes ubicadas en Cali y sus alrededores.

11.2 QUÉ COMPRAN Y CÓMO USAN EL PRODUCTO

Un aire acondicionado es un equipo que por trabajo del compresor hace la expansión de refrigerante para producir la ausencia de calor (frio), esta pasa por un circuito cerrado de tubería de cobre, el cual recoge el calor por el fan-coil o manejadora y el calor generado es expulsado por el condensador. Este es un proceso cíclico.

Los aires acondicionados vienen dados en unidades BTU. La unidad BTU (British Thermal Unit) Es una unidad de energía la cual determina lo que se necesita para ausentar el calor (frio) de un espacio determinado. Esta unidad de energía es equivalente a lo necesario para convertir un grado Fahrenheit a temperatura ambiente.

Las unidades BTU necesarias son:

BTU necesario para (un) 1 mt² en Cali es igual a 600 BTU
BTU necesario para (una) 1 persona en Cali es igual a 500 BTU
BTU necesario para (un) 1 TV plasma o LCD en Cali es igual a 1000 BTU
BTU necesario para (un) 1 computador en Cali es igual a 700 BTU

Para los equipos de refrigeración industrial las unidades se manejan en toneladas de refrigeración, así que, 12.000 BTU es equivalente a (una) 1 tonelada (Tm) de refrigeración.

Las personas naturales compran aires acondicionados residenciales, las unidades BTU que se manejan en este mercado son de 9.000 hasta 18.000 BTU

El producto viene dado para que los hogares de los consumidores se sientan frescos, libres del calor que azota en el verano en la ciudad Santiago de Cali. El producto se usa a diario en temporadas de verano, principalmente se usa en las noches donde se satisface el confort y la tranquilidad para apaciguar el sueño y no

tener trastornos a causa del calor causado por el verano; este producto también se utiliza, en menor escala, en el día donde los demás miembros del hogar disfrutan del confortante ambiente refrigerante dentro del cuarto.

En el mercado de aires acondicionados comerciales (residenciales) las marcas que se manejan son: LG, Confort Fresh, Train, Paramo, Lenex, Jork, Carrier y TGM.

Las personas jurídicas compran aires acondicionados industriales, las unidades que se manejan en este mercado vienen dadas por toneladas.

Las empresas compran estos aires de acuerdo a sus necesidades o beneficios que desean obtener. Existen empresas industriales que utilizan cuartos fríos para almacenar productos en refrigeración (alimentos). Hay otras empresas que utilizan aires acondicionados centrales con fines distintos, el primero es utilizado para la refrigeración hacia todos los lugares de la empresa a la cual tengan acceso a los ductos para la refrigeración; y el segundo es utilizado en el área donde están los racks (centros de alojamiento de equipos electrónicos, informático y de comunicaciones).

Para el caso de las empresas industriales este producto se utiliza todo el tiempo que sea necesario cuando el producto se encuentre en almacenamiento y cuando los racks estén en funcionamiento.

Para las demás empresas este producto se utiliza en las horas de trabajo de la empresa, estas horas pueden estar dadas por las 8 horas legales o por las 24 horas que pueda requerir, por ejemplo las clínicas y hospitales.

En el mercado de aires acondicionados industriales las marcas que se manejan son: Star line y LG.

11.3 DÓNDE COMPRAN

Este producto se puede adquirir en varios establecimientos, entre los cuales se encuentran las empresas comercializadoras de aires acondicionados ya sean distribuidores autorizados por las marcas o no, empresas que vendan electrodomésticos, hipermercados y en locales comerciales ubicados en el sector de san Andresito.

Empresas comercializadoras de aires acondicionados

Comprar un producto en las empresas comercializadoras de aires acondicionados da la ventaja de que puedes contar con un técnico en la instalación del producto y no tener que buscarlo en otra parte, y tienes la garantía del mantenimiento del producto; esto depende de los parámetros de la empresa. Cuando la empresa es

un distribuidor autorizado de la marca el beneficio que busca el comprador está enmarcado en el precio y el respaldo que ha adquirido la empresa con la marca.

Las empresas comercializadoras de aires acondicionados venden equipos de refrigeración comercial e industrial y de las marcas que solicite el cliente.

Las empresas que venden aires acondicionados también están incursionando en la línea de electrodomésticos; también cuentan con el servicio de instalación, reparación y mantenimiento.

Empresa de electrodomésticos

Una empresa que vende electrodomésticos únicamente se encarga de la garantía que da la marca, si es un distribuidor autorizado. Para la parte del mantenimiento, el cliente debe buscar otra empresa o un técnico independiente en el mercado que satisfaga esa necesidad.

Los equipos que se encuentran en estas empresas son de refrigeración comercial, venden algunas marcas y no maneja una amplia gama de equipos.

Hipermercado

Esta superficie comercial se encarga de la venta del equipo. Para la instalación y el mantenimiento del equipo el cliente debe buscar otra empresa o un técnico independiente en el mercado que satisfaga esa necesidad. La garantía por daño del equipo está incluida.

Un hipermercado solamente vende equipos de refrigeración industrial de 9.000 a 12.000 unidades BTU, venden algunas marcas y no maneja una amplia gama de equipos.

Locales comerciales (San Andresito)

El local comercial se encarga de la venta del equipo, mas no de la instalación y el mantenimiento. No cuenta con la garantía que brinda la marca

En los locales comerciales solamente se venden equipos de refrigeración comercial, venden algunas marcas y no maneja una amplia gama de equipos.

11.4 CUÁNDO Y CÓMO SELECCIONAN

Las personas naturales acostumbran a comprar cada que el clima en verano alcanza niveles insoportables para el cuerpo, por el desgaste y el vencimiento de la vida útil del equipo y/o cuando cambian de lugar de residencia. Todo esto enmarcado en el confort y el bienestar personal y de la familia. El producto es seleccionado de acuerdo a las necesidades del cliente, ya que el funcionamiento

óptimo para el confort viene dado unidades BTU, del precio y de la instalación del producto.

Las personas jurídicas acostumbran a comprar cada vez que necesitan cambio en la tecnología, vencimiento de la vida útil del equipo, cuando abren una nueva sucursal o cuando la empresa está entrando en funcionamiento por primera vez. La selección del producto está dada por las unidades en toneladas necesarias para el personal de la empresa, el almacenamiento del producto y/o el alojamiento de equipos electrónicos, informático y de comunicaciones. Las personas jurídicas se guían por la trayectoria de la empresa, por las garantías contractuales de la comercializadora, las formas de pago y por los descuentos en el precio a compras en grandes cantidades.

11.5 PREFERENCIAS DEL PRODUCTO

Las actitudes y comportamientos de las personas en ésta categoría van en primer plano muy ligadas a la capacidad de compra que tengan las personas desde el punto de vista económico; es decir el precio tiene mucha importancia en las actitudes del consumidor, los equipos no van dirigidos a personas de un estrato socio económico bajo, por el contrario, el precio, el mantenimiento y el consumo mensual en energía es elevado. Las personas que viven en estratos altos ven la necesidad de adquirir el aire acondicionado ya que están dispuestos a pagar más por la comodidad del hogar. La escogencia del equipo va ligada a las necesidades del consumidor

Los consumidores prefieren una empresa de la otra por varios motivos; el reconocimiento y la trayectoria en el mercado (esto es generado por el voz a voz), por los precios y por el servicio al cliente. Para los clientes actuales la decisión de re compra está dada por la satisfacción en el servicio de pos venta, las formas de pago y descuentos en la compra.

11.6 CÓMO RESPONDEN A LOS PROGRAMAS DE MARKETING

Los programas que actualmente maneja la empresa Serrecol S.A.S son los siguientes:

El volanteo: Repartir volantes en los semáforos de los barrios ciudad jardín y la flora y en el semáforo de la autopista con 66. El volante está diseñado exclusivamente a mostrar los descuentos en el precio al adquirir un equipo de refrigeración en la empresa Serrecol S.A.S

El cliente se ve interesado en conocer los las promociones de compra dadas por la empresa.

Telemercadeo: Mediante el directorio seleccionan empresas al azar para luego ofrecer sus servicios vía telefónica.

El cliente se ve interesado en conocer los beneficios que trae consigo la adquisición de los equipos refrigerantes.

Website amarillas de internet: anuncio pagado.

Esta ha sido la forma en la cual han captado más clientes. La empresa está posicionada en el cuarto puesto en este buscador de internet.²⁸

El cliente se ve interesado por la compra, mantenimiento y reparación de los equipos refrigerantes.

Redes sociales: La empresa cuenta con página en facebook y actualmente cuenta con 36 miembros.

Esta estrategia también ha servido para captar clientes, aunque los miembros a las cuales pertenecen a este grupo sean pocos.

Voz a voz: Los excelentes precios, el tiempo en respuesta más rápido del mercado y el servicio al cliente han hecho que esta estrategia sea la más importante y con la cual la empresa ha adquirido más clientes.

Aunque las estrategias son pocas el nivel de impacto empresarial y residencial ha sido bueno, esto se ve reflejado en el crecimiento en ventas.

11.7 VALOR DE MERCADO A LARGO PLAZO

En la actualidad el mercado tiene un valor de \$43.607.640.000 teniendo en cuenta el promedio del incremento de la inflación en los últimos 5 años para la ciudad de Cali nos da un porcentaje del 4.1%, las personas gastan en promedio \$950.000 por un aire acondicionado de 12.000 BTU, por lo que a largo plazo (5 años), el mercado podría tener un valor de \$262.502.238

Tabla 9. Valor de mercado a largo plazo

año	Crecimiento	Valor	total
Actualidad	284,736	\$ 725.250	\$ 206.504.784
2	290,430	\$ 754.985	\$ 219.270.294
3	296,239	\$ 785.939	\$ 232.825.897
4	302,164	\$ 818.163	\$ 247.219.374
5	308,207	\$ 851.708	\$ 262.502.238

²⁸ <http://www.amarillasinternet.com/results.asp?f=aire+acondicionado&e=&c=cali&p=6&tb=1>

Fuente: Propia

11.8 SEGMENTACIÓN

Geográfica: Las personas naturales se encuentran ubicadas en la ciudad Santiago de Cali, principalmente en las zonas norte, sur y oeste, y en sus alrededores tales como Jamundí, Yumbo, Palmira y Buga.

Las personas jurídicas se encuentran ubicadas en la ciudad Santiago de Cali y sus alrededores, en las zonas industriales y comerciales de cada municipio.

Demográfica: Las personas naturales de la empresa comercializadora de servicios de refrigeración Serrecol S.A.S son hombres y mujeres profesionales, padres de familia entre los 35 y 55 años, con hijos jóvenes dependientes, que se encuentran en el estrato socio económico 4, 5 y 6.

Las personas jurídicas son todas las empresas, tanto pequeñas, medianas y grandes, que su razón social se encuentre en cualquier sector de la economía ya sea en el sector primario, secundario, terciario y cuaternario.

Conductual: Las personas naturales que buscan un aire acondicionado lo hacen porque quieren estar cómodos en el lecho del hogar, principalmente en las estaciones climáticas de verano donde el nivel de calor bajo sombra puede llegar a ser de 38 grados Celsius. El producto es utilizado por los padres de familia en las noches, luego de concluir la jornada laboral para poder descansar en un ambiente fresco; el producto es utilizado por los demás miembros de la familia en el transcurso del día también para opacar el calor y el bochorno intenso producido en el verano. El producto representa un estatus en la sociedad.

Las personas jurídicas utilizan el aire acondicionado comercial y/o industrial para brindar satisfacción y confort al cliente interno y externo de la compañía, para cuidar los equipos electrónicos, informáticos y de comunicaciones en los centros de almacenamiento y las compañías acostumbran a comprar cada vez que necesitan cambio en la tecnología, cuando abren una nueva sucursal o cuando la empresa está entrando en funcionamiento por primera vez.

12. ELEMENTOS DE PLANEACIÓN

La planeación se realiza con una periodicidad semanal y la forma en cómo la compañía maneja la planeación se encuentra planteado en los siguientes puntos:

Ventas:

Para planear las ventas la empresa realiza un sondeo a las páginas amarillas buscando empresas pequeñas, medianas y grandes a las cuales les puedan ofrecer el producto.

Se realizan llamadas telefónicas al jefe de compras, les explican las intenciones y los deseos de la empresa de prestar el servicio de refrigeración; vía mail envían el portafolio esperando consigo una respuesta satisfactoria.

Las ventas presupuestadas para la empresa son de \$60.000.000 - \$100.000.000 mensuales en equipos de refrigeración.

Cuentas por pagar:

Se determina cuanto se vendió tanto en equipos como en mantenimiento y reparación. Con base a esto la empresa opta por pagar en primer lugar a los proveedores y luego los costos fijos.

Cuando la empresa no tiene liquidez para realizar los pagos, se llama al proveedor con el fin de contarles el problema y darle soluciones.

Publicidad:

Se determina si la empresa debe realizar nuevas pautas en la guía de empresas, comercio y profesionales (portal amarillas de internet).

Técnicos:

Se evalúan las medidas de desempeño que ha tenido el personal técnico. Dentro de las medidas se encuentran los equipos instalados y las garantías ofrecidas.

La meta que el técnico debe cumplir son de 20 Mini Split instalados mensualmente.

Cuando se realizan garantías la empresa evalúa si fue un error del técnico o del equipo.

12.1 POTENCIAL DEL MERCADO

12.2 MERCADO OBJETIVO PERSONAS NATURALES

El potencial del mercado objetivo para las personas naturales lo conforman los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad Cali.

El número de lados de las manzanas está representada en las comunas donde viven (no incluye el número de habitantes / hogar). A continuación se presenta el potencial de mercado para las distintas comunas en Cali, suponiendo que todos los habitantes tengan las mismas características.

Comuna 2

La comuna 2 se encuentra localizada en el norte de la ciudad, limita al sur con el centro de la ciudad y al norte con el municipio de Yumbo. Por su parte, al oriente limita con la comuna 4, al sur-occidente con la comuna 19 y al occidente con la comuna 9 y el área rural del municipio de Cali, corregimiento de Golondrinas. La comuna 2 cubre el 9,4% del área total del Municipio de Santiago de Cali Por otro lado, esta comuna posee 917 manzanas²⁹.

La comuna 2 está compuesta por 19 barrios y seis urbanizaciones. Los barrios donde se encuentra el mercado objetivo son los siguientes:

Tabla 10. Barrios estratos 4, 5 y 6 comuna 2

Barrio
Santa rita
santa teresita
Arboledas
normandia
Juanambu
Centenario
granada
versalles
prados del norte
La flora
El bosque
menga
chipichape
urbanizacion la merced
urbanizacion la flora
Altos de menga

²⁹ http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%202.pdf

En cuanto al potencial de mercado, la distribución de los lados de las manzanas para los estratos 4, 5 y 6 es del 89.5%, esto quiere decir, que el potencial de mercado para la comuna 2 es de 821 lados por manzanas habitados.

Comuna 3

La comuna 3 se encuentra en el occidente de la ciudad. Limita por el sur y sur occidente con la comuna 19, por el sur oriente con la comuna 9, por el nororiente con la comuna 4 y por el norte con la comuna 2. La comuna 3 cubre el 3,1% del área total del municipio de Santiago Cali. Por otro lado, esta comuna posee 379 manzanas³⁰

La comuna 3 está compuesta por quince barrios que representan y una urbanización. El barrio donde se encuentra nuestro mercado objetivo es el peñón.

En cuanto al potencial de mercado, la distribución de los lados de las manzanas para los estratos 4 y 5 es del 7%, esto quiere decir, que el potencial de mercado para la comuna 3 es de 27 lados por manzanas habitados.

Comuna 17

La comuna 17 se encuentra en el suroriente de la ciudad. Limita por el sur con la comuna 22 y el corregimiento de Hormiguero, por el oriente con el corregimiento de Navarro, por el nororiente con la comuna 16, por el norte con la comuna 10, por el noroeste con la comuna 19 y por el occidente con la comuna 18. La comuna 17 cubre el 10,4% del área total del municipio de Santiago de Cali. Por otro lado, esta comuna posee 796 manzanas³¹.

La comuna 17 está compuesta por tres barrios, 19 urbanizaciones o sectores. Los barrios donde se encuentra el mercado objetivo son los siguientes:

Tabla 11. Comuna 17

Barrio
primero de mayo
ciudad universitaria
caney
la selva

³⁰ http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%203.pdf

³¹ http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2017.pdf

Tabla 13. (Continuación)

lili
el ingenio
quintas de don simon
ciudad capri
la hacienda
bosques del limonar
el gran limonar - cataya
el gran limonar
unicentro Cali
ciudadela pasoancho
prados del limonar
urbanizacion san joaquin

Fuente: Cali en cifras 2010

En cuanto al potencial de mercado, la distribución de los lados de las manzanas para los estratos 4, 5 y 6 es del 78%, esto quiere decir, que el potencial de mercado para la comuna 3 es de 621 lados por manzanas habitados.

Comuna 19

La comuna 19 se encuentra en el oriente de la ciudad. Limita por el sur con la comuna 18 y por el sur oriente con la comuna 17, por el oriente con la comuna 10 y por el norte con las comunas 3 y 9. Al occidente de esta comuna se encuentran la comuna 20 y los corregimientos de la Buitrera y Villacarmelo. La comuna 19 cubre el 9,4% del área total del municipio de Santiago Cali. Por otro lado, esta comuna posee 758 manzanas³².

La comuna 19 está compuesta por 22 barrios, 11 urbanizaciones o sectores. Los barrios donde se encuentra el mercado objetivo son los siguientes:

Tabla 12. Comuna 19

Barrio
el refugio
la cascada
el lido
urbanizacion tequendama
barrio eucaristico

³² http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2019.pdf

Tabla 14. (Continuación)

san fernando nuevo
nueva granada
santa isabel
bellavista
san fernando viejo
miraflones
3 de julio
los cambulos
urbanizacion militar
cuarto de legua-guadalupe
nueva tequendama
camino real
los fundadores
sector altos santa isabel
tejares-cristales
cañaveralejo
cañaveral
pampalinda
cañaveralejo guadalupe

Fuente: Cali en cifras 2010

En cuanto al potencial de mercado, la distribución de los lados de las manzanas para los estratos 4, 5 y 6 es del 91%, esto quiere decir, que el potencial de mercado para la comuna 3 es de 690 lados por manzanas habitados.

Comuna 22

La comuna 22 se encuentra al sur de la ciudad. Delimita por el sur con el corregimiento de Pance, al occidente con los corregimientos de la Buitrera y Pance y al norte con las comunas 18 y 17. Al oriente de esta comuna se encuentra el corregimiento El Hormiguero. La comuna 22 cubre el 8,8% del área total del municipio de Santiago Cali³³.

La comuna 22 está compuesta por un barrio y cuatro urbanizaciones o sectores. . El barrio y las urbanizaciones donde se encuentra el mercado objetivo son los siguientes:

³³ http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2022.pdf

Tabla 13. Comuna 22

Barrio/Urbanización
Urbanización ciudad jardín
parcelaciones pance
urbanización rio lili
ciudad campestre

Fuente: Cali en cifras 2010

En cuanto a la estratificación de las viviendas de esta comuna, tenemos que el estrato más común es el 6.

12.3 MERCADO OBJETIVO PERSONAS JURÍDICAS

El potencial del mercado objetivo para las personas jurídicas lo conforman las pequeñas, medianas y grandes de la ciudad Cali.

El 95.78% del total de unidades económicas existentes en el área Cali-Yumbo se localizan en la ciudad de Cali, dedicadas a los sectores de los servicios, comercio e industria en un porcentaje alto del 98.04%, mientras que en actividades del sector primario de la economía como la agricultura, la ganadería y la pesca tan solo se encuentra el 1.96%.

De otro lado, del total de unidades en Cali, el comercio tiene el mayor número de negocios con el 60.40%, le sigue los servicios con el 30.46% y la industria con el 9.44%, es decir; que el sector terciario de Cali, comprendido por los servicios y la industria, agrupa el 90.86 de las unidades económicas.³⁴

Tabla 14 Unidades económicas por sector, en Cali

Sector económico	Unidades económicas Cali	2005
		Porcentaje %
Total	51.458	100.00
Comercio	31.080	60.40
Servicios	15.521	30.16
Industria	4.857	9.44

³⁴ <http://planeacion.cali.gov.co/contentmgr/default.asp?id=567>

Fuente: Censo Económico. Cálculo ponderaciones, Fomento Económico y Competitividad

Del total de las empresas caleñas, según el tamaño por cantidad de personal ocupado, el gran porcentaje de ellas el 94.67% se clasifican en microempresas (menos de 10 empleos), la pequeña empresa representa el 3.0% (entre 11 y 50 empleos), las medianas participan con el 2.25%(entre 51 y 200 empleos) y las grandes empresas representan el 0.8% (más de 200 empleos). De esta clasificación las microempresas ocupan el 44% de la población laboral, las pequeñas ocupan el 8.9%, las medianas el 24.6%, mientras que en las grandes empresas trabaja el 22.5% del total de la población económicamente activa ocupada en Cali. Es decir que el sector mi pymes participa con el 99.92% del total de las unidades económicas existentes, generando el 77.5% de los empleos y la gran industria representa el 0.8% pero genera el 22.5 de los empleos de la ciudad.³⁵

Tabla 15. Porcentaje de unidades económicas y personal ocupado, por tamaño de empresa, en Cali

Clasificación	2005	
	Unidades %	Personal ocupado %
Microempresas	94.67	44.0
Pequeñas empresas	3.00	8.9
Medianas empresas	2.25	24.6
Grandes empresas	0.80	22.5

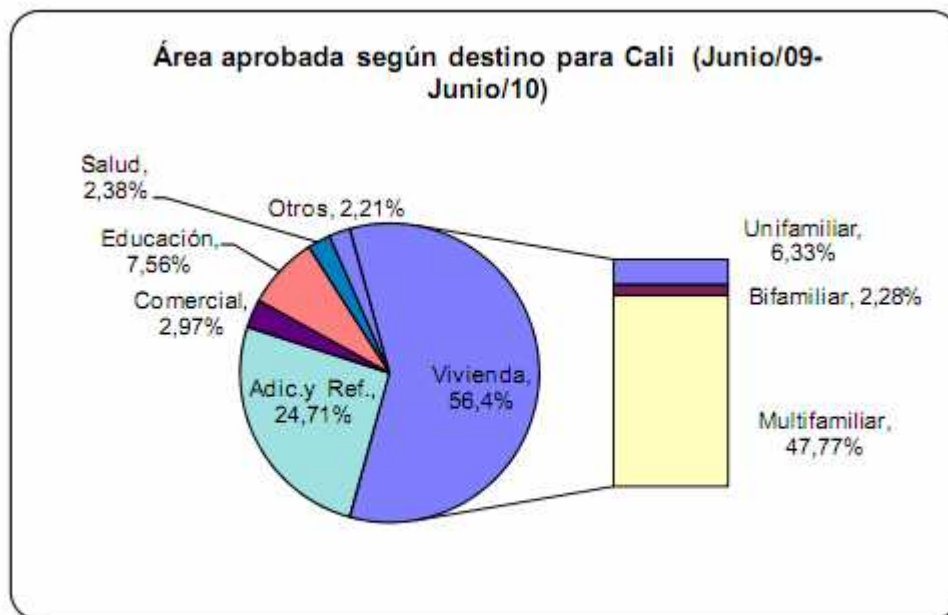
Fuente: Censo Económico. Cálculo ponderaciones, Fomento Económico y Competitividad

12.4 NUEVO MERCADO SECTOR VIVIENDA

Según la cámara colombiana de la construcción (CAMACOL), las licencias de construcción aprobadas en el departamento del Valle del Cauca en junio de 2010 alcanzaron los 214.199 Mt2, un 77.4% más de lo registrado en diciembre de 2009, cuando fueron 120.709 Mt2, y un 116% más que en junio del año pasado (98.908 Mt2), representando esto un comportamiento ascendente respecto a los periodos pasados, especialmente luego de que entrará en vigencia la política de subsidios de cobertura a la tasa de interés.

³⁵ Ibid., p. 63

Gráfica 6 Área aprobada según destino en Cali.

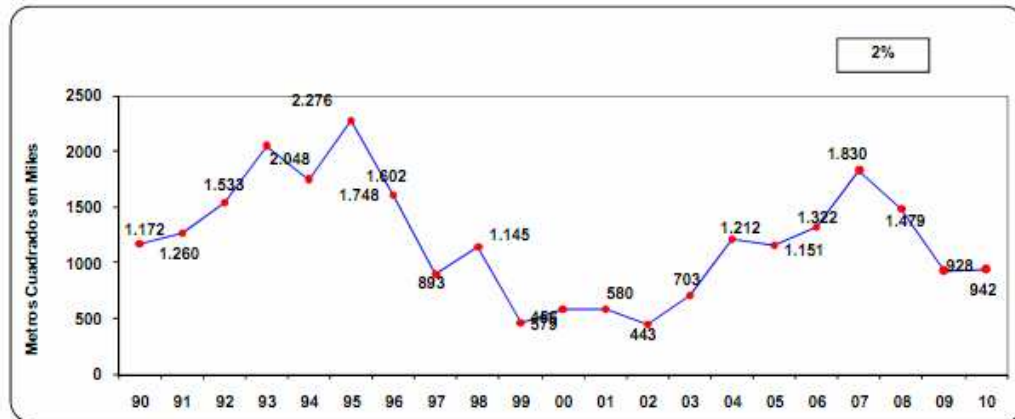


Fuente: Curadurías Urbanas

Elaborado: Camacol Valle

Por destino el área licenciada en junio en la ciudad de Cali fue aprobada en un 56.4% (49.287 Mt2) para vivienda, cuya mayor composición son los multifamiliares, seguido de adiciones y reformas con un metraje licenciado de 29.955 Mt2, de los cuales 9.108 Mt2 (10%) fue para vivienda. Es notable que para la vivienda diferente de VIS se aprobara el 79% (38.990 Mt2) del total de vivienda (49.287 Mt2) en junio, mientras que la VIS se queda con el 21% restante (10.296 Mt2).

Gráfica 7. Metros cuadrados aprobados en los últimos doce meses. Santiago de Cali Junio 1990 – Junio 2010



Fuente: Curadurías Urbanas

Elaborado: Camacol Valle

Realizando el análisis con el acumulado de los últimos doce meses es importante resaltar que la tendencia descendente de esta serie finalizó en mayo, observando como para junio los metros aprobados en comparación con los años anteriores presenta un crecimiento del 2%, evidenciando dinámicas positivas en el sector edificador de la ciudad para los próximos meses.

En la ciudad de Cali durante el primer semestre de 2010 la oferta disponible de vivienda fue en promedio 5.379 unidades, siendo Mayo el mes con el mayor nivel de oferta del semestre, alcanzando las 5.594 soluciones habitacionales. Es claro como a partir de la entrada en vigencia de la política nacional de cobertura a la tasa de interés para créditos hipotecarios la oferta disponible en la ciudad sigue con la tendencia creciente, que ya venía de años anteriores en épocas de auge económico, y que jalonó de manera importante tanto la oferta como la demanda de vivienda en la ciudad, cerrando el 2009 con 5.898 unidades en oferta, un 13.8% más que en junio de 2009, cuando la oferta alcanzo las 5.182 unidades.

Gráfica 8. Oferta disponible Cali 2007 -2010

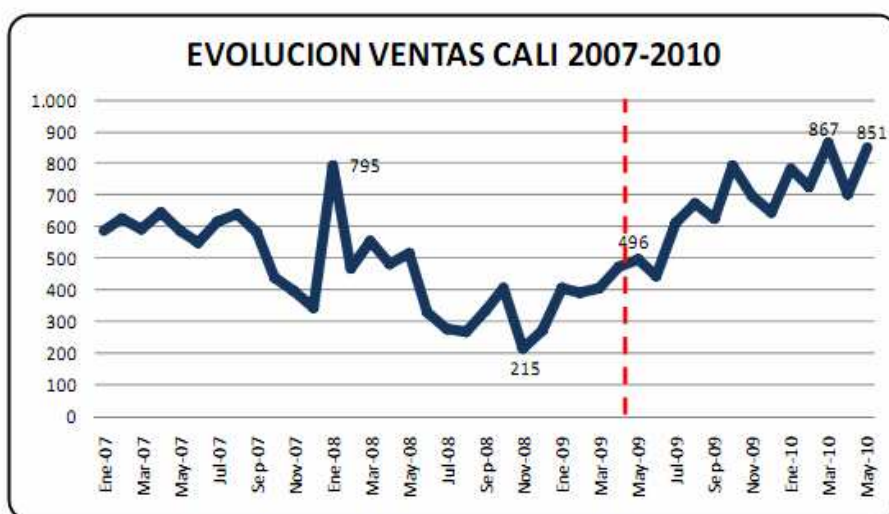


Fuente: Coordinada Urbana

Elaborado: Camacol Valle

Se puede observar que las ventas de vivienda en la ciudad de Cali han ido en ascenso.

Gráfica 9. Ventas en Santiago de Cali



Fuente: Coordinada Urbana

Elaborado: Camacol Valle

13. ANÁLISIS SITUACIONAL

13.1 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Para que una compañía tenga éxito en este mercado debe alcanzar un contrato como distribuidor autorizado de las marcas más representativas del mercado, la fuerza de ventas debe ser grande para que le permita tener mayor participación en el mercado, la ubicación en el punto de venta debe ser estratégica, es decir, debe estar a la vista y en contacto directo con el mercado objetivo al cual va dirigido el producto, debe ofrecer el servicio de instalación, mantenimiento y reparación, y por último la compañía debe tener una capacidad de endeudamiento elevada ya que con esto puede realizar contratos costosos con los clientes que lo requieran.

13.2 MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA (MEFE)

Cuadro 3. Matriz MEFE

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Enfermedades respiratorias.	10%	4	0,40
Diferencia en costos.	10%	4	0,40
Desarrollos y aplicaciones en plataformas tecnológicas.	15%	3	0,45
Crecimiento del sector vivienda en Cali.	30%	4	1,20
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
Alta rivalidad.	15%	1	0,15
Cambios climáticos.	20%	2	0,40
TOTAL	100%		3,00

Fuente: Propia

- 4- Gran oportunidad
- 3- Oportunidad menor
- 2- Amenaza menor
- 1- Gran amenaza

El total ponderado es de 3.00, estará justo por encima de la media de su esfuerzo, esto quiere decir que la empresa necesita de estrategias que capitalicen las oportunidades externas y evitar las amenazas.

13.3 MATRIZ DE EVALUACION INTERNA (MEFI)

Cuadro 4. Matriz MEFI

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
Precio	15%	3	0,45
capacitación personal técnico	15%	3	0,45
servicio completo en la instalación de aires acondicionados	20%	4	0,80
6 hrs. Max para atender un servicio técnico	20%	4	0,80
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
Tecnología	5%	2	0,10
Fuerza de ventas inferior a la competencia	5%	2	0,10
Solvencia económica	10%	1	0,10
Publicidad	10%	1	0,10
	100%		2,90

Fuente: Propia

4-Gran fortaleza

3-Fortaleza menor

2-Debilidad menor

1-Gran debilidad

La posición estratégica general está por encima de la media, el total ponderado es de 2.90

13.4 MATRIZ DOFA

Oportunidades

- Enfermedades respiratorias a causa de los cambios en el clima generados por el invierno (por tener un producto especial).
- Aumento de desarrollos y aplicaciones en plataformas tecnológicas (servicios WEB).
- Crecimiento del sector vivienda en Cali.
- La diferencia en costos ha ido disminuyendo a lo largo de los años.

Amenazas

- Alta rivalidad, existen en el mercado saturación de empresas prestadoras de mantenimiento y reparación de aires acondicionados.
- Cambios climáticos.

Fortalezas

- Precio.
- Capacitación del personal técnico en servicio al cliente (Personal altamente capacitado).
- Servicio completo en la instalación de aires acondicionados.
- 6 horas para atender un servicio que requiera el cliente.

Debilidades

- Tecnología.
- Publicidad.
- Fuerza de ventas inferior ante la competencia.
- Solvencia económica.

Tabla 16. Matriz DOFA

		DEBILIDADES	FORTALEZAS
		1 tecnología 2 fuerza de ventas inferior a la competencia 3 Solvencia económica 4 publicidad 5 6 7 8	1 precio 2 capacitación personal técnico 3 servicio completo en la instalación de aires acondicionados 4 6 hrs. Max para atender un servicio técnico 5 6 7 8
OPORTUNIDADES	1	enfermedades respiratorias	POSICION (FO) ENFOCARSE EN EL MERCADO DE LE VIVIENDA DESARROLLO DE LAS TICS OFRECER EQUIPOS PARA EL CUIDADO DE LA SALUD
	2	diferencia en costos	
	3	desarrollos y aplicaciones en plataformas tecnológicas (servicios	
	4	Crecimiento del sector vivienda en Cali	
	5		
	6		
	7		
	8		
AMENAZAS	1	Alta rivalidad	POSICION (DA) IGUALAR FUERZA DE VENTAS COMPETENCIA PUBLICIDAD A TRAVEZ DE MEDIOS ELECTRONICOS CONTINUAR CON LA POLITICA DE ATENCION AL CLIENTE
	2	cambios climaticos	
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		

ESTRATEGIAS

FO

La empresa deberá enfocarse en el mercado de la vivienda ya que se encuentra no explotado y en crecimiento.

Con el desarrollo de las tics, el tiempo de respuesta para atender al cliente será más bajo.

A causa de las enfermedades causadas por el invierno y por el Ozono, la empresa deberá ofrecer los equipos de Lg que tienen complementos para evitar estas enfermedades en el sector vivienda.

FA

Seguir con la política para la atención al servicio técnico en máximo 6 horas.

DO

Crear un site donde la empresa puede dar a conocer sus productos y servicios y así poder posicionar la marca en internet.

Ingresar al mundo de las redes sociales eficazmente (facebook, twitter, flickr, youtube, etc.).

Crear un blog con artículos investigativos acerca de la refrigeración en Colombia.

Fuerza de ventas dirigida hacia los encargados de las ventas en el sector vivienda.

DA

Enfocarse en igualar la fuerza de ventas de la competencia.

Utilizar publicidad a través de medios electrónicos.

13.5 MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	Serrecol		White Line		airear	
		CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL
Precio	20%	4	0,8	5	1,0	2	0,4
Servicio	15%	4	0,6	5	0,8	3	0,5
acompañamiento	10%	4	0,4	2	0,2	2	0,2
atención servicio	15%	1	0,2	4	0,6	3	0,5
técnico	15%	2	0,3	4	0,6	2	0,3
liquidez	25%	1	0,3	3	0,8	3	0,8
tecnología	100%		2,5		3,9		2,6
publicidad							

14. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS y TÁCTICAS DE MARKETING

14.1 OBJETIVOS DE VENTAS

- Incursionar en el mercado de la construcción en el sector vivienda para los estratos 5 y 6 en la ciudad de Cali y sus alrededores entre junio-julio 2011 y 2012 con un equipo MPS con dos manejadoras.
- Vender mínimo 10 equipos de aire acondicionado MPS (multi power system) con dos manejadoras en cada proyecto de vivienda construido con un costo de \$2.500.000. Actualmente se cuenta con 27 proyectos de vivienda para los estratos 5 y 6 en la ciudad de Cali y sus alrededores.³⁶

14.2 ESTRATEGIAS DE VENTAS

Para llevar a cabo este objetivo de venta personal se brindará al cliente atención personalizada y un servicio especializado según las políticas de la compañía, se ejecutara un seguimiento a los clientes por medio de llamadas o de visitas con el fin de verificar que les hayan prestado un buen servicio. Se expondrán los beneficios en la compra del equipo y en la instalación de este. La persona responsable de capacitar y guiar el proceso con el personal de ventas será el gerente de ventas.

A continuación se describirán los servicios:

- Servicio al cliente: para Serrecol S.A.S es de vital importancia prestar un excelente servicio al cliente donde prima la satisfacción de este; por esta razón se va a implementar una comunicación directa con ellos, se atenderán las dudas, quejas y/o sugerencias que puedan surgir en la fase inicial de la entrevista.
- Seguimiento: a frecuencia de visitas se realizará una vez se haya pactado la negociación. Las visitas se realizaran una vez cada 3 meses con el fin de realizar un seguimiento del servicio y saber si los equipos están funcionando correctamente. Las fechas destinadas para el inicio del proyecto serán iniciaran a partir del cuarto bimestre del año 2011.
- Beneficios compra: los clientes de las constructoras se verán beneficiados por el funcionamiento del equipo ya que ahorra hasta un 35% en energía. El beneficio de la constructora consiste en que la instalación del equipo la realizará la empresa Serrecol S.A.S.

³⁶ Revista guía finca raíz

- Ventas personales: Tanto de los vendedores como de los técnicos serán una herramienta útil para captar mercado. El vendedor tendrá una ganancia del 5% por cada contrato que realice con las constructoras. Los vendedores deben tener experiencia en negociación, deben tener una excelente presentación y buen manejo del lenguaje.

14.2.1 Posicionamiento

Como objetivo se desea alcanzar un posicionamiento diferenciador y adquirir una ventaja competitiva que aumente el valor de la marca. Los diferenciadores que se desean lograr están enmarcados en el servicio total que brinda la empresa y en el precio del producto.

Para llevar a cabo este objetivo se debe ejecutar un plan de medios, en el cual se va a definir qué medio publicitario es el apropiado para difundir el mensaje que se quiere transmitir a las constructoras. El desarrollo de la marca debe generar una promesa de valor y permitir tener recordación entre los clientes, debe tener un manejo visual dinámico y flexible. El posicionamiento diferenciador estará a cargo de la asesoría de profesionales en esta área.

14.3 OBJETIVO DE PRODUCTO

- La empresa dará a conocer las políticas de servicio total que ofrece Serrecol S.A.S

14.4 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Las estrategias de producto está enmarcada en dar a conocer a las constructoras la integridad del servicio de instalación y mantenimiento como base de su política de servicio total; Serrecol S.A.S cuenta con el servicio de respuesta más rápido en el mercado (Servicio postventa).

El vendedor debe dar a conocer las políticas de la compañía, estas políticas están ligadas directamente a los estándares de calidad, garantía e innovación que presenta su distribuidor Lg. El beneficio en el servicio total en la instalación (este servicio no lo presta ninguna comercializadora) y el mantenimiento del equipo se desarrollaran cómo se maneja actualmente en Serrecol S.A.S.

14.4.1 Nuevos productos

La empresa Serrecol S.A.S debe exponer las características básicas de los equipos de última generación, estos equipos vienen con filtros para la protección de la salud y el consumo en energía es bajo. Deben exponer los beneficios económicos tanto para las constructoras como para los usuarios que trae un aire acondicionado MPS con dos manejadoras vs aire acondicionado residencial. Por último la empresa debe ofrecer a la fuerza de ventas capacitación en los nuevos equipos que existen en el mercado para el cuidado de la salud y el medio ambiente

14.4.2 Propuesta de valor.

La proposición de valor central del objetivo de este plan de mercadeo es brindarle a los clientes de las constructoras confort y descanso en el hogar, teniendo en cuenta el beneficio para la salud que tienen estos equipos ya que inhiben los virus y las bacterias que se encuentran en el ambiente; Contando con herramientas altamente competitivas como lo son: Ahorro del 35% de energía (esto es ideal para el cuidado del medio ambiente), excelencia en el servicio al cliente, seguimiento al desempeño de los productos y excelencia en calidad y garantía.

14.4.3 Posicionamiento del producto.

Serrecol S.A.S se debe posicionar en la mente del consumidor como la empresa más eficiente en prestar el servicio para aires acondicionados en el hogar basado en una política de calidad en el servicio donde prima la satisfacción completa del cliente, añadido a esto con el precio más bajo del mercado.

14.5 OBJETIVOS DE PROMOCIÓN

Dar a conocer a las constructoras los beneficios para la salud y el bienestar de los clientes al comprar un aire acondicionado MPS con dos manejadoras.

Dar a conocer a las constructoras el servicio total que ofrece la compañía

14.6 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

A través del correo directo se realizará una carta de presentación de la empresa, enmarcando la misión, la visión y los valores de la empresa. Se dará a conocer los beneficios para la salud a largo plazo de los clientes, esto respaldado en el artículo investigativo del periódico el País. Se adjuntaran los links del web site y de redes social para que ingresen y conozcan más sobre la compañía. Y por último se presentara una petición para concertar una cita y así poder explicar el la razón por la cual la comercializadora se contactó con la constructora. El brochure será una

herramienta útil donde se mostrara la satisfacción para el cliente si la constructora entrega la vivienda con el equipo MPS con dos manejadoras.

14.6.1 Programas de soporte al marketing

El plan integrado de comunicaciones al marketing.

Publicidad:

La empresa empezará a pautar en la revista metro por metro distribuido por el periódico el país en los hipermercados.

Se tendrá pauta tanto en el medio impreso como en el site de la guía finca raíz.

La empresa serrecol se afiliara a la Asociación colombiana del acondicionamiento del aire y la refrigeración (Acaire). Acaire es un gremio que promueve el conocimiento y aplicación de la ingeniería y servicios de CVAR (sector del acondicionamiento del aire, la refrigeración y la ventilación) y la actividad asociativa, con el objeto de impulsar el bienestar, la competitividad y el crecimiento sostenible de sus asociados, contribuyendo con el desarrollo del país. Acaire cuenta con una revista impresa y digital, el recibo informativo virtual llega a casi 6.000 empresas del sector y usuarios.

Una afiliación será como empresarial clase D, pertenecer a esta afiliación de cómo beneficio tener Publicidad con precios especiales en todos los medios informativos, Acceso al material informativo especializado del sector, pautar en el directorio de socios de Acaire con precios especiales y posibilidad de establecer enlaces a la misma desde nuestra página y Posibilidad de presentar su empresa y ofrecer sus productos a través de los eventos que organiza Acaire para los empresarios del sector con el descuento de afiliado, entre otros.

La otra afiliación será como patrocinador y los beneficios que traen son: Reconocimiento publicitario permanente en los medios de comunicación con el sector, usuarios y entidades relacionadas: Revista ACAIRE, Portal Internet, Informativo Virtual ACAIRE EN LA RED, y Colocación de pendones en los sitios donde se realicen los eventos de Acaire.

Promoción de ventas: deberán ser pautadas en el periódico el país y enviadas en correos por medios electrónicos de la base de datos sacada del site. En la promoción de ventas se dará descuento por compras superiores a 10 equipos

Ventas personales: Visitas a las constructoras ofreciendo el portafolio de servicios.

Relaciones públicas: Atención oportuna a los clientes internos y externos de la empresa.

Correo directo: A través de este medio se le hará llegar al cliente información sobre la empresa, servicios técnicos (mantenimiento y reparación) y carta de presentación.

Programa fidelización: Para el programa fidelización se puede utilizar una herramienta tipo CMR; hoy en día existen servicios en la nube (Cloud computing) dirigidos a las pymes, este es un software SAAS (Software as a service) en el cual permite realizar el registro de la gestión comercial del cliente. Las compañías que ofrecen este servicio de arrendamiento en CRM son Microsoft y Sales Force.

Website:

Cambiar el diseño actual para que el cliente pueda interactuar en tiempo real con la empresa, ya sea comprando un producto, pidiendo asesoría y/o realizar cita para un mantenimiento; además, la página web, debe tener toda la información de productos, precios, pedidos, guías de mantenimiento e instalación, noticias acerca del sector de la refrigeración y de la vivienda, como comprar, cuando comprar, plano de ubicación (googlemaps), etc.

Redes Sociales:

La información debe ser publicada en las redes sociales (twitter, facebook, youtube, etc.) de manera pertinente y confiable.

Servicio al cliente: continuar en constante capacitación al personal técnico para así seguir brindando un servicio de alta calidad

14.7 OBJETIVOS DE DISTRIBUCIÓN

- Continuar con la alianza de la marca LG
- Establecer el territorio de ventas para los vendedores.
- Establecer los parámetros de la negociación.

14.8 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Es necesario para la empresa que continúe la relación proveedor – comercializador, ya que gracias al ser un comercializador autorizado le ha permitido obtener un mayor reconocimiento y ganancias.

La distribución espacial de la venta de los equipos estará a cargo de los vendedores, que tendrán la labor de dar a conocer a la empresa Serrecol S.A.S y serán los encargados de manejar y finiquitar los contratos de venta mediante las

negociaciones pactadas. La ubicación espacial en la ciudad de Cali está regida en las zonas norte, sur, oriente y occidente.

Actualmente existen 99 proyectos de vivienda, entre los cuales son 27 proyectos los que están dentro del mercado objetivo. Las constructoras que manejan estos proyectos son: Meléndez, Jaramillo Mora, Limonar, Coproinva, El Castillo, Habitek construcciones, Mecon, JSC, Cuzesar, Marval, Corasa-Ibico, Indico, Buenavista, Alpes y Vindico.

Para los alrededores de Cali, Jamundí actualmente cuenta con tres proyectos: club de campo la morada mezquita (promotora nuevo urbanismo), sol de la arboleda (constructora Meléndez) y Tangelos de verde alfaguara (constructora alfaguara).

14.9 OBJETIVOS DE PRECIO

- Continuar con las políticas en los precios de venta por equipo y en el servicio técnico.
- Dar a conocer los beneficios económicos tanto para la constructora como para el cliente.
- Designar tabla de descuentos y garantías por compras superiores a 10 equipos.

14.10 ESTRATEGIA DE PRECIO

Se entregaran vía mail los costos por aire acondicionado MPS con dos manejadoras de Lg, resaltando que son los precios más bajos del mercado, y los beneficios en la parte de salud y económica para los clientes de las constructoras.

Se desarrollara una tabla de descuentos de acuerdo a las ventas realizadas por el cliente, a mayor compra de equipos mayor serán los descuentos y además la constructora acceda a una garantía extendida y así poder darle otro beneficio al cliente.

Las tarifas de los equipos de la empresa de servicio de refrigeración de Colombia, Serrecol, son manejados de acuerdo al precio de venta de la empresa fabricante Lg.

Se brindaran los precios más bajos del mercado gracias al convenio de distribuidor autorizado y a que la empresa no cuenta con altos gastos en publicidad y arriendo del local.

La fuerza de ventas tendrá una ganancia del 5% por cada proyecto en vivienda vendido y Por cada servicio de instalación y/o mantenimiento el técnico tendrá una

ganancia del 15%. Lo que se busca con esto es penetrar el mercado de la vivienda, generar ganancias y obtener la fidelización del personal técnico; la fuerza de ventas contara con un contrato como contratista, es decir, el pago serán las comisiones y el salario básico.

15. GESTIÓN DEL PLAN

Cuadro 5. Gestión del plan

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICA	FECHA	Responsable	COSTO
<p>VENTAS.</p> <p>Incursionar en el 33% del mercado objetivo.</p> <p>Venta mínima de 10 equipos de aire acondicionado MPS con 2 manejadoras.</p>	Realizar entrevistas fomentando los beneficios de la empresa.	<p>El territorio de ventas estará dividido de acuerdo a zona y ubicación.</p> <p>El vendedor tendrá una ganancia del 5% por cada contrato que realice</p>	Cuarto bimestre del año 2011	Gerente de ventas	\$600.000
<p>Producto</p> <p>Dar a conocer las políticas de servicio total</p>	Dar a conocer a las constructoras la integridad del servicio en instalación y mantenimiento de los equipos	Presentar las políticas de manera que el cliente se sienta satisfecho.	Enero/Junio 2011	Gerente de ventas	
<p>Distribución</p> <p>Continuar con alianza.</p> <p>Establecer territorio de ventas</p> <p>Establecer parámetros de la negociación.</p>	Fuerza de ventas	El territorio de ventas estará dividido por zonas y ubicación.		Gerente de ventas	

Tabla 21. (Continuación).

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICA	FECHA	Responsable	COSTO
Precio Continuar con las políticas de precio de venta de los equipos	Utilizar un precio por debajo de la competencia.	Designar tabla de descuentos.		Administrador	\$600.000
Promoción Mostrar los beneficios para la salud y el bienestar de los clientes.	Designar descuentos y garantías por compras.	Presentación de beneficios a través de correo directo y volantes.		Administrador	
TOTAL					1.200.000

16. PRESUPUESTO DE VENTAS

Los objetivos de venta planteados directamente por Álvaro Enrique Santamaría Lastra indican que las ventas del aire acondicionado MPS con 2 manejadoras serán de \$675.000.000 para los meses comprendidos entre Junio de 2011 y julio de 2012. Este presupuesto sale del objetivo de vender como mínimo 10 equipos por cada proyecto (actualmente existen 27 proyectos de vivienda para los estratos 5 y 6).

Tabla 17. Presupuesto de ventas

mes	ventas
Jun-11	90.000.000
Jul-11	90.000.000
Ago-11	85.000.000
Sep-11	80.000.000
*Oct-11	0
*Nov-11	0
Dic-11	0
Ene-12	0
Feb-12	80.000.000
*Mar-12	50.000.000
*Abr-12	0
*May-12	0
Jun-12	100.000.000
Jul-12	100.000.000
Total	\$675.000.000

*: Meses en los cuales las ventas disminuyen drásticamente debido a al periodo de mayor lluviosidad en Cali.

Fuente: Directivas Serrecol S.A.S

17. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DEL PLAN

17.1 PRESUPUESTO DEL PLAN

Para el desarrollo del plan de mercadeo se debe contar principalmente con el presupuesto para la inversión inicial en publicidad, medios electrónicos y fuerza de ventas.

Las inversiones en material gráfico y en mercadeo que se deben organizar contando con diseñadores y Creativos en la elaboración de la página web, El presupuesto del plan será de \$29.044.500

Tabla 18. Presupuesto del plan

Actividad	Total
Estrategia de ventas	\$ 8.500.000
Estrategia de posicionamiento	\$ 1.000.000
Estrategia de producto	\$ 1.100.000
Estrategia de promoción	\$ 16.444.500
Estrategia de distribución	\$ 2.000.000
Total inversión anual	\$ 29.044.500

Fuente: Propia

17.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 19. Cronograma de actividades

Actividades	Junio	Julio	Agosto	Sep	oct	Nov	Dic	2012	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
capacitación técnica al personal														
instrucción en metodología de trabajo														
diseño y preparación														
Posicionamiento														
desarrollo de marca														
programas de publicidad														
programas de ventas														
elaboración página web														
Redes sociales														
análisis medidas de desempeño														

Fuente: Propia

18. INDICADORES DE GESTIÓN

Indicador de gestión para estrategia de ventas

Como la estrategia de ventas está diseñada con el fin de incursionar en el nuevo mercado objetivo (constructoras) y en venta de mini 10 equipos, el indicador de gestión a utilizar es número de contratos conseguidos/número de venta de equipos. Con este indicador se va a poder observar que tan efectivas fueron las negociaciones con las constructoras, y determinar las falencias que se tuvieron.

Indicador de gestión producto

En esta estrategia la empresa dará a conocer las políticas de servicio total. El indicador de gestión a utilizar es número de constructoras satisfechas con el servicio total. Con este indicador se va a poder determinar si las políticas de servicio total son adecuadas para este mercado.

Indicadores de gestión de promoción

En esta estrategia la empresa dará a conocer mediante la publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, correo directo, y web site los beneficios para la salud y el bienestar de los clientes de las constructoras.

Los indicadores de gestión a utilizar son: evaluación de las respuestas de los programas de marketing donde se muestra el beneficio en salud y ahorro de energía para el cliente, impacto volanteo/número de clientes, impacto publicidad en medios impresos, numero de correos/respuesta de correos, numero de clics diarios en facebook, trafico web site/compras web site.

Indicadores de gestión de distribución

En esta estrategia la empresa establecerá el territorio de ventas y los parámetros en la negociación. El primer indicador a utilizar número de citas/cantidad citas constructoras. Con este indicador se mide la cantidad de citas con las constructoras y cuantas han aceptado tener negociaciones.

El segundo indicador a utilizar es número de citas/negocio no aceptado. Con este indicador se pueden establecer si los parámetros en la negociación han dado resultado.

Indicador de gestión de precio

En esta estrategia la empresa da a conocer los beneficios económicos al realizar compras superiores a 10 equipos. El indicador de gestión a utilizar es

ventas/descuentos. Con este indicador se mide el impacto que genera la tabla de descuentos y las garantías ofrecidas.

19. CONCLUSIONES

- Con base a la investigación realizada a las constructoras, se puede concluir que seis de cada diez constructoras están dispuestas a realizar negociaciones con la empresa Serrecol. Las constructoras son las siguientes: Constructora El Castillo, Constructora Limonar, Constructora Alfaguara, Cuzesar, Bariloche S.A y Marval S.A. Este servicio completo de refrigeración y confort para el mercado anteriormente mencionado se puede ofrecer a estratos 5 y 6.
- Identificando la competencia de Serrecol S.A.S se pudo establecer que para el mercado del sector vivienda en la ciudad de Cali aún no ha sido explotado por ninguna empresa comercializadora de aires acondicionados.
- El comportamiento del consumidor para el cliente está ligado directamente a la comodidad y el confort en el hogar, al diseño y el tamaño del equipo, y al precio del equipo, así como al consumo mensual en energía.
- En el mercado de aires acondicionados existen más de 50 empresas para la ciudad de Cali, de las cuales la competencia directa para Serrecol S.A.S son seis. Gracias al servicio pos venta de 6 horas, al precio de los equipos, y a las ventas totales la empresa Serrecol S.A.S se encuentra en el puesto quinto en el mercado de la refrigeración con una participación del 1.8%.
- Con las estrategias implementadas hasta ahora por la empresa (volanteo, telemercado, web site amarillas de internet y redes sociales) dejan desatendida la tendencia del consumidor frente al cuidado de la salud y el medio ambiente ya que la empresa enfoca su publicidad y orientación institucional en ofrecer descuentos en la compra de los equipos.

20. RECOMENDACIONES

- Se recomienda cambiar la ubicación de la empresa por un sector donde el tráfico sea más elevado, así la empresa podrá captar mayores posibles clientes.
- Con el software básico que tiene la compañía (Microsoft Office) se debe implementar tecnologías que permitan a la empresa utilizar herramientas de tipo CRM.
- Las mejoras que deben realizar en el factor interno de la compañía para reducir las debilidades y poder tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas se encuentran centradas en la publicidad y aumentar la fuerza de ventas.
- Continuar con las políticas de integridad tales como el empleo, el contrato, el servicio, la calidad y el cumplimiento
- Se debe promover el trabajo en equipo para mejorar el clima interno de la compañía.
- El gerente debe liderar todo el proceso de capacitación al personal.
- Se debe fortalecer el área de ventas para que le permita a la empresa desarrollar mejoras en la estrategia de lograr el objetivo propuesto.
- La empresa debe estar atenta ante el crecimiento que pueda tener tanto la competencia directa, como la indirecta.

BIBLIOGRAFÍA

Acaire [en línea]. Asociación colombiana del acondicionamiento del aire y la refrigeración. [Consultado el 22 de Abril, 2011]. Disponible en internet: <http://www.acaire.org/>

Cali en cifras 2010 [en línea]. Santiago de Cali: departamento administrativo de planeación, 2011. [Consultado el 13 de Abril, 2011]. Disponible en internet: <http://www.planeacionCali.gov.co>

Camacol valle [en línea]. Cámara colombiana de la construcción. [Consultado el 23 de Abril, 2011]. Disponible en internet: www.camacolvalle.org.co

Control del comercio de sustancias agotadoras de la capa de ozono. Disponible en internet:

http://www.pnud.org.co/img_upload/9056f18133669868e1cc381983d50faa/control_del_comercio_de_sustancias_agotadoras_de_la_capa_de_ozono.pdf

El nivel de ozono excede límites en Cali [en línea]. Santiago de Cali: periódico El País, 2011. [Consultado el 20 de Abril, 2011].disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/ozono-excede-limites-en-aire-caleno>

Gases refrigerantes ¿culpables del daño a la capa de ozono? [en línea]. México: Mundo hvacr, 2008. [Consultado el 20 de Abril, 2011]. disponible en internet: <http://www.mundohvacr.com.mx/mundo/2008/07/gases-refrigerantes-%C2%BFculpables-del-dano-a-la-capa-de-ozono/>

HIEBING, Roman Jr. Y COOPER Scout W. “Como Preparar el Éxito Plan de Mercadeo”, McGraw Hill, México, 1998.

Indicadores demográficos [en línea]. Santiago de Cali: Departamento administrativo nacional de estadística, 2011. [Consultado el 13 de Abril de 2011]. Disponible en internet: www.dane.gov.co

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary.Fundamentos de marketing. 6 ed. México: Pearson Educacion, 2003, p. 69.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary.Marketing.8 ed. México: Pearson Educacion, 2001. P. 68

MULLINS, Jhon; WALKER, Orville; BOYD, Harper; LARRECHE, Jean. Administracion del marketing: un enfoque en la toma de decisiones. 5 ed. México: McGraw-Hill, 2007. P.495

PELTON, Lou E; STRUTTON, David; LUMPKING, James. Canales de marketing y distribución comercial: Un enfoque de administración de relaciones. 2 ed. México: McGraw-Hill, 2005. P. 580

PUBLICACIONES VERTICE. Dirección de marketing. Málaga: editorial vértice, 2008. P. 30.

Revista finca raíz [en línea]. Portal inmobiliario. [Consultado el 22 de Abril, 2011]. Disponible en internet: <http://www.fincaraiz.com.co/>

Situación astronómica de Colombia [en línea]. Colombia: información general, 2003.[consultado el 20 de Abril, 2011]. Disponible en internet: <http://pwp.supercabletv.net.co/garcru/colombia/Colombia/ubicacion.html>

Tendencias e innovaciones en acondicionamiento de aire [en línea]. México: Mundo hvacr, 2008. [Consultado el 20 de Abril, 2011]. disponible en internet: <http://www.mundohvacr.com.mx/mundo/2007/03/tendencias-e-innovaciones-en-acondicionamiento-de-aire-2/>

VALIÑAS, Ricaldo. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia: Un enfoque Latinoamericano. 3 ed. México: Thomson, 2004. P. 214

ANEXOS

Anexo 1. Formato guía de entrevista constructora

1. Aspectos demográficos del cliente de la constructora
 - Edad

- Ciclo de vida familiar
 - Estrato
 - Ocupación
2. Comportamiento de los clientes de la constructora
 - necesidades del consumidor (beneficios buscados, criterios de selección
 - descriptores del comportamiento (influencia de compra)
 - Estilo de vida
 - clase social
 3. ¿la constructora ha participado en algún negocio diferente al realizar proyectos de viviendas?
 4. Desde su punto de vista, es posible realizar negocios con una empresa comercializadora de aires acondicionados?

Anexo 2. Formato guía de entrevista fabricante

1. Comportamiento de los clientes de la constructora
 - necesidades del consumidor (beneficios buscados, criterios de selección
 - descriptores del comportamiento (influencia de compra)
 - Estilo de vida
 - clase social

2. ¿Cuál es la rentabilidad del mercado de aires acondicionados en la ciudad de Cali?
3. ¿Cuál es la participación en el mercado de la marca del fabricante